

STANISŁAWA BORKOWSKA

**KIERUNKI RACJONALIZACJI  
SYSTEMU WYNAGRODZEŃ**



WYDAWNICTWO UNIwersYTETU ŁÓDZKIEGO  
ŁÓDŹ 1989



7

STANISŁAWA BORKOWSKA

**KIERUNKI RACJONALIZACJI  
SYSTEMU WYNAGRODZEŃ**

**Raport syntetyczny z badań IV grupy tematycznej  
w problemie MR.III „Człowiek i praca”  
za lata 1981—1985**



WYDAWNICTWO UNIwersytetu ŁÓDZKIEGO  
1989



N. inuś.  
173133

REDAKCJA WYDAWNICTW "POLIA OECONOMICA"

*Halina Mortimer-Szymczak, Krystyna Piotrowska-Marczak  
Zofia Zarzycka, Krystyna Twardowska*

RECEBZENT

*Józef Wojcniś*

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

*Elżbieta Marciszewska-Kowalczyk*

REDAKTOR TECHNICZNY

*Maria Wojciechowska*

KOREKTOR

*Halina Połubińska*

OKŁADKĘ PROJEKTOWAŁ

*Andrzej Frydel*



*Podr. A 315/94 /1989*

*P23274 /94. 1989*

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego

1989

Wydanie I. Nakład 200+90 egz. Ark. wyd. 7,6.  
Ark. druk. 7,875+1 wkł. Papier kl. IV, 70 g, 70x100.  
Zam. 66/1675/89. S-13. Cena zł 342,-

Drukarnia Uniwersytetu Łódzkiego  
Łódź, ul. Nowotki 143

ISSN 0208-6018

## I. CEL, ZAKRES I METODY BADAŃ

Płace stanowią integralny element systemu społeczno-gospodarczego; są jednocześnie narzędziem polityki ekonomicznej i społecznej. Zauważyć przy tym trzeba, że sprawne funkcjonowanie płac jako narzędzia ekonomicznego 1) nie jest możliwe na dłuższą metę bez akceptacji społecznej, jeżeli jego konstrukcja nie odpowiada wymaganiom społecznym, 2) stanowi warunek realizacji zadań płac określonych przez politykę społeczną.

Węzłowym zadaniem gospodarki jest ciągły i szybki wzrost efektywności społeczno-ekonomicznej. W związku z tym wyjątkowego znaczenia nabiera uruchomienie wszelkich narzędzi i metod motywowania ludzi przez pracę. Pośród tych narzędzi poczesne miejsce przypada płacom, a szerzej wynagrodzeniom za pracę. Płace w tej roli powinny sprzyjać a) przywróceniu i utrzymaniu równowagi rynkowej, b) racjonalizacji zatrudnienia, c) racjonalnemu wykorzystaniu rzeczowych czynników produkcji, d) działalności rozwojowej (postęp techniczno-organizacyjny, handel zagraniczny).

O ile tradycyjne, wąskie podejście ekonomiczne traktuje płace jako narzędzie pobudzania do wzrostu efektów ekonomicznych (wydajność pracy), efektów dla przedsiębiorstwa i ewentualnie całej gospodarki, to z punktu widzenia motywowania jest ono dalece niewystarczające i niesłuszne. U podstaw motywowania leży sprzyjanie poprawie, dla pracownika i przedsiębiorstwa, szeroko rozumianych efektów: ekonomicznych i społecznych, wymiernych i niewymiernych, doraźnych i długookresowych.

System płac powinien być zorientowany na ludzi. Człowiek jest nie tylko przedmiotem, ale przede wszystkim podmiotem pracy. Zatem płace - wspólnie z innymi środkami motywacyjnymi - sprzyjać mają jego rozwojowi poprzez pracę, zaspokajaniu różnorodnych, nie tylko materialnych, potrzeb i oczekiwań pracowników. W tym względzie niezbędne jest ściśle współdziałanie płac z polityką osobową, szczególnie awansowania oraz z organizacją pracy, która w efekcie może prowadzić do wzrostu zainteresowania pracą dla niej



samej (wzbogacanie treści pracy itd.), a wreszcie współgrać powinny z systemem zarządzania i typem przedsiębiorstwa (ze względu na stopień samodzielności i samorządności załóg). Stanowi to bowiem główną determinantę wpływu załóg na konstrukcję i sposób powiązania płac z efektami pracy.

U podstaw motywacyjnej funkcji płac leży ich różnicowanie zależnie od nakładów i szeroko rozumianych efektów pracy.

Płace jako narzędzie polityki społecznej realizować mają ideę sprawiedliwości społecznej, której interpretacja jest zależna od uwarunkowań gospodarczych i społeczno-kulturowych. Do podstawowych zadań płac w tej roli zalicza się:

a) stosowanie jednolitych zasad wynagradzania względem wszystkich obywateli kraju (równa płaca za równą pracę);

b) zapewnienie wszystkim obywatelom poziomu konsumpcji uznanego przez społeczeństwo za niezbędny w danym czasie (minimum socjalne); istnieje przy tym wyraźna tendencja społeczeństwa do stopniowego wzrostu tego poziomu i wyrównywania go z poziomem przeciętnym;

c) ochronę dochodów realnych, tzn. nie dopuszczanie do ich spadku;

d) gwarancję słuszných, społecznie akceptowanych relacji płac w skali mikro i makro a nawet międzynarodowej, w układzie pionowym (działowo-gałęziowym) oraz poziomym (regionalnym), między jednostkami i grupami.

W tej dziedzinie zachodzi znamienna ewolucja. Po pierwsze - już nie wystarcza troska o niedopuszczanie do nadmiernych rozpiętości płac między poszczególnymi pracownikami, ale grupami społeczno-zawodowymi, pomiędzy płacami pracowników sfery produkcyjnej i usług niematerialnych, sektora uspołecznionego i prywatnego itd. Po drugie - szybko rośnie rola porównań poziomów i zróżnicowania płac jako determinanty stawek płac (niezależnie od trudności i efektów pracy). Wiąże się to z rosnącą rolą rynku pracy i związków zawodowych. Po trzecie - tendencja do egalitaryzacji wykracza poza obręb kraju.

Pracownicy porównują swoje zarobki z uzyskiwanymi przez pracowników wykonujących podobne czynności w innych krajach. Sprzyja temu rozwój wymiany informacji, a przede wszystkim większa i łatwiejsza ruchliwość pracownicza w układzie międzypaństwowym.

Płaca jako instrument polityki społecznej opierają się zatem na idei egalitaryzacji. Podstawowy dylemat racjonalizacji motywacyjnej

funkcji płac polega na rozumnym kojarzeniu tych dwu kolizyjnych zasad: zróżnicowania i egalitaryzacji, jakie wynikają z danego charakteru płac, jako narzędzia polityki ekonomicznej i społecznej.

W konsekwencji ogólnym celem badań była analiza ich funkcji motywacyjnej (diagnoza) i określenie podstawowych kierunków ich racjonalizacji w tej funkcji przy jednoczesnym uwzględnianiu wymogów polityki społecznej i wymogów reformy gospodarczej.

W związku z tym badania składają się z dwóch części: diagnostycznej i projekcyjnej. W części diagnostycznej wychodzą one od analizy struktury i relacji wynagrodzeń i pozapłacowych dochodów z pracy, jako że one właśnie ogniskują w sobie prawidłowości realizacji prawa podziału według pracy, a więc motywowania przez płace.

Badania opierają się na kilku podstawowych założeniach:

Po pierwsze - w odróżnieniu od dotychczasowej praktyki badać trzeba i sterować nie tylko relacjami wąsko rozumianych płac, lecz całych dochodów z pracy. W sektorze państwowym dochody te są równoznaczne z wynagrodzeniami (uchwała 135 RM z 1982 r.). W pewnym razie sterowanie jest z góry nietrafne, bo oparte na nieprawdziwym obrazie zróżnicowania dochodowego oraz kosztów pracy.

Po drugie - w żadnym razie nie wystarczy sterować relacjami w układach pionowych (gałęziowych), lecz niezbędne jest sterowanie z uwzględnieniem różnych sektorów i działów gospodarki oraz układów przestrzennych. Rzecz w tym, że mobilność pracowników związana jest nie tylko z gałęzią i miejscem zamieszkania, a więc możliwością uzyskania lepiej płatnej pracy bez zmiany miejsca zamieszkania. W związku z tym badaniami objęto zarówno zróżnicowanie wynagrodzeń w układach pionowych, jak i poziomych (przestrzennych), ale w sektorze uspołecznionym.

Po trzecie - niezbędne jest analizowanie proporcjonalności wynagrodzeń nie tylko do nakładów pracy (tzw. jakości), ale i efektów pracy (ilości). Dotychczas ten drugi aspekt sprawy był nader rzadko uwzględniony w badaniach, a posiada on doniosłe znaczenie z punktu widzenia motywowania poprzez wynagrodzenia do poprawy efektów pracy. Uwzględnienie w badaniach, a przede wszystkim w praktyce tego drugiego aspektu realizacji prawa podziału według pracy stanowi istotny warunek poprawy efektywności pracy w przedsiębiorstwie i całej gospodarce.

Badania w zakresie pionowych relacji wynagrodzeń objęły 12 przedsiębiorstw różnych branż, w tym handlu, budownictwa, przedsię-

biorstwa państwowe i spółdzielcze, zlokalizowane w różnych regionach kraju. Zasadniczo objęły one lata 1979-1984 (jeden z zespołów, który wszedł szeroko w badanie korelacji wynagrodzeń z efektami pracy nie objął badaniem 1984 r., a jeden objął nawet badaniami w 1975 r.).

Badania te prowadzone były według jednolitej metody przez różne zespoły badawcze skoncentrowane w różnych regionach kraju i obejmujących różne dziedziny działalności gospodarczej<sup>1</sup>. Skoncentrowane były jednak na sferze produkcyjnej.

Zróżnicowanie wynagrodzeń nie odzwierciedla pełnego zróżnicowania dochodów z pracy uwzględniających także pozapłacowe świadczenia zakładów pracy na rzecz pracowników. Te drugie w istotny sposób mogą zmieniać relacje wynagrodzeń, wpływając na motywację do pracy. Dlatego też dwa zespoły<sup>2</sup> podjęły próbę kompleksowej analizy zarówno relacji płac, jak i całości dochodów z pracy, a jeden zespół<sup>3</sup> skoncentrował się na pogłębionej analizie samych pozapłacowych dochodów z pracy. Badania te dotyczyły lat osiemdziesiątych. Mają one charakter pionierski, wymagały więc opracowania metody analizy dochodów pozapłacowych, która może posłużyć w przyszłości innym badaczom. Opracował ją zespół katowicki.

Badania nad przestrzennym zróżnicowaniem wynagrodzeń objęły lata 1978-1984. Prowadził je jeden zespół<sup>4</sup>. I one w gruncie rzeczy mają charakter pionierski. Wymagały w pierwszym rzędzie wypracowania metody badań, co stanowi samoistny dorobek badawczy.

Badania diagnostyczne nie mogą ograniczać się do rejestracji słabości wynagrodzeń w roli narzędzia motywowania. Niezbędne jest bowiem rozeznanie przyczyn tego stanu rzeczy. Dlatego też podjęty został także ten nurt badań. Znalazły się w nim badania nad: spójnością polityki wynagrodzeń z mechanizmem funkcjonowania gospo-

<sup>1</sup> Badania nad relacjami płac i dochodów osobistych ludności zespoły kierowane przez: 1) prof. dr hab. L. Borcza w okręgu gliwicko-katowickim; 2) prof. dr hab. M. Przedpelskiego w okręgu poznańskim; 3) dr B. Mikołajczyk w okręgu łódzkim, a także nieco pośrednio, bo jako element ogólniejszych badań nad usprawnieniem motywacyjnej funkcji wynagrodzeń - przez prof. dr hab. A. Melicha w okręgu katowickim.

<sup>2</sup> Pod kierunkiem prof. dr hab. M. Przedpelskiego w okręgu poznańskim oraz pod kierunkiem dr B. Mikołajczyk w okręgu łódzkim.

<sup>3</sup> Pod kierunkiem doc. dr hab. A. Ciołkówny w okręgu katowickim.

<sup>4</sup> Pod kierunkiem doc. dr hab. J. Mellera.

darki, a więc systemem jej celów i zadań oraz narzędzi ich realizacji<sup>5</sup>; rolą i zakresem uprawnień poszczególnych podmiotów polityki płac w dostosowaniu do systemu zarządzania oraz zasad motywowania<sup>6</sup>. Szczególny akcent w ujęciu historycznym, poczynając od 1950 r. położony został na rolę centrum i związków zawodowych; rolą i skutecznością układów zbiorowych<sup>7</sup>, a wreszcie - nad formami płac i premiowaniem. Był podjęty przez trzy zespoły i pośrednio wystąpił we wszystkich badaniach nad relacjami wynagrodzeń<sup>8</sup>.

Badania nad spójnością polityki wynagrodzeń z mechanizmem funkcjonowania gospodarki oraz nad podmiotami polityki wynagrodzeń objęły cały okres Polski Ludowej poczynając od 1950 r. Zastosowano więc w nich podejście ewolucyjne. Badania te, zająbiają się znacznie, a ich rezultatem są podobne wnioski.

Niemniej różnią się nie tylko zespołami badawczymi, ale i przesłankami wyjściowymi. Pierwsze mają charakter w większym stopniu teoretyczny i całościowy, koncentrując się na współzależności wzajemnej teoretycznej i faktycznej systemu funkcjonowania gospodarki (SFG) i polityki płac. Drugie koncentrują się na układzie podmiotowym polityki płac i poddają analizie zakres zadań tej polityki na każdym szczeblu zarządzania (w każdym podmiocie) w powiązaniu z celami społeczno-gospodarczymi (a więc nie wnikając w całość SFG) oraz narzędzia realizacji tych zadań wartościowania przez podmiot. Ocenie poddano ich trafność mając na względzie tak ich spójność z systemem zarządzania jak i osiągnięte efekty w rezultacie ich zastosowania.

Szczegółowa analiza skuteczności motywacyjnej wynagrodzeń oraz przyczyn jej niedostatecznego poziomu stanowiła grunt do badań projekcyjnych.

W rezultacie badań diagnostycznych okazało się, że do najważniejszych przyczyn niepowodzenia motywacyjnej funkcji płac należy:

1) brak precyzyjnych narzędzi oceny wymagań pracy na stanowiskach (wartościowanie pracy i oceny efektów pracy), które stanowią wyjściowy warunek realizacji prawa podziału według pracy;

<sup>5</sup> Zespół pod kierunkiem prof. dr hab. L. Borcza.

<sup>6</sup> Zespół pod kierunkiem prof. dr hab. S. Borkowskiej.

<sup>7</sup> Zespół pod kierunkiem prof. dr hab. A. Polańskiej.

<sup>8</sup> Zespół prof. dr hab. A. Melicha, prof. dr hab. A. Polańskiej oraz prof. dr hab. M. Przedpelskiego.



- 2) brak elastycznego mechanizmu wzrostu wynagrodzeń;
- 3) brak spójności polityki wynagrodzeń z mechanizmem funkcjonowania gospodarki oraz niedostosowanie struktury podmiotowej polityki płac do treści i zadań systemu zarządzania; chodzi tu głównie o słabości centralnej polityki płac i wpływu związków zawodowych na płace;
- 4) słabości zakładowej polityki wynagrodzeń;
- 5) wadliwe układy zbiorowe pracy.

Projekty usprawnień systemu wynagrodzeń uwzględniają te właśnie przyczyny zmierzając do ich usunięcia. Innymi słowy obejmuje on:

- 1) projekty analitycznych metod wartościowania pracy<sup>9</sup>;
- 2) model centralnej polityki wynagrodzeń;
- 3) kierunki racjonalizacji zakładowej polityki wynagrodzeń;
- 4) koncepcja roli związków zawodowych w dziedzinie polityki wynagrodzeń oraz projektów zbiorowych układów pracy dostosowanych do założeń reformy gospodarczej.

---

<sup>9</sup> Zespół pod kierunkiem prof. dr hab. A. Melicha i zespół pod kierunkiem dr E. Karczmarchuk.



## II. PODSTAWOWE SŁABOŚCI MOTYWACYJNEJ FUNKCJI WYNAGRODZEŃ ELEMENTY DIAGNOZY

### 1. RELACJE PŁAC

Podstawą realizacji motywacyjnej funkcji wynagrodzeń w socjalizmie jest prawo podziału według pracy. Jego konsekwentna i poprawna realizacja powinna prowadzić do zróżnicowania wynagrodzeń i takiego układu ich relacji, który gwarantowałby proporcjonalność płac do trudności pracy (wymagań na stanowisku pracy) i efektów pracy. Rzeczywisty układ relacji płac odzwierciedla zatem stopień poprawności realizacji prawa podziału i skuteczności motywacyjnej funkcji płac. Dlatego też analiza relacji płac ma węzłowe znaczenie w badaniach nad wynagrodzeniami jako instrumentem motywowania.

Relacje wynagrodzeń można i należy badać w skali makro, mezzo i mikro.

#### 1.1. Makrorelacje wynagrodzeń

Już w latach planu 6-letniego został założony określony układ relacji płac wynikający z zadań i możliwości gospodarki. Mianowicie ustalono podówczas:

- niższe opłacanie sfery usług niematerialnych w porównaniu do sfery usług materialnych,

- relatywnie wyższe opłacanie robotników, w tym robotników sfery produkcyjnej, oznacza to, że na analogicznych stanowiskach robotniczych obu sfer wyżej zarabiali robotnicy w sferze produkcyjnej,

- relatywnie wyższe opłacanie transportu budownictwa i przemysłu, a w jego obrębie przemysłu zaopatrzeniowo-inwestyjnego.

W zasadzie relacje te utrzymują się do dziś, choć stopień

ich odchylen od założonych relacji płac różnił się w poszczególnych latach Polski Ludowej. Najściślej były one przestrzegane w latach planu 6-letniego w latach sześćdziesiątych (2 połowa).

T a b e l a 1

Przeciętne wynagrodzenie miesięczne w gospodarce uspołecznionej

Wyszczególnienie	1975	1978	1980	1982	1983	1984
Sfera:						
produkcji materialnej	4079	5068	6274	12176	15266	17583
poza produkcją materialną	3325	4085	5056	9548	11563	14253
Relacja w %	81,5	80,6	80,6	78,4	75,7	81,1

Ź r ó d ł o: Opracowano na podstawie danych Ministerstwa Pracy, Płac i Spraw Socjalnych.

W latach osiemdziesiątych na skutek żywiołowych presji na wzrost płac i załamania gospodarczego nastąpiły poważne deformacje istniejącego układu relacji wynagrodzeń. Znajduje to wyraz w:

1. Pogorszeniu relacji wynagrodzeń w sferze usług niematerialnych w porównaniu ze sferą produkcyjną (tab. 1). Miało ono miejsce na początku lat osiemdziesiątych. W obrębie sfery usług niematerialnych najsilniej spadły wynagrodzenia w nauce, prawie o 30 pkt., w porównaniu do 1963 r. Najbardziej natomiast odchylają się od średniej krajowej in minus płace w służbie zdrowia (tab. 2). Choć w okresie od 1984 r. i 1. połowie 1985 r. globalne relacje płac między sferami zostały w zasadzie odbudowane, to nie dotyczy to wszystkich działów sfery usług niematerialnych<sup>10</sup>.

2. Wyraźne dysproporcje płac w sferze poza produkcją materialną, w stosunku do sfery produkcji materialnej znajdują odbicie także w tym, że:

a) płace robotników tej sfery są niższe od płac robotników sfery produkcyjnej. I tak przeciętna płaca robotnika zatrudnionego w sferze produkcji materialnej wynosiła we wrześniu 1984 r. w prze-

<sup>10</sup> W maju 1985 r. zostały podjęte decyzje o wzroście płacy w nauce. Zasadniczo weszły one w życie od 1.10.1985 r.

myśle 18 037 zł, w budownictwie 17 772 zł, w transporcie i łączności 17 106 zł, natomiast w sferze poza produkcją materialną: w kulturze i sztuce 11 958 zł, w ochronie zdrowia 11 154 zł, w oświacie i wychowaniu 10 477 zł;

b) płace pracowników wykonujących ten sam zawód są niższe w działach nieprodukcyjnych niż w działach produkcyjnych. Przykładowo: inżynier chemik zatrudniony w przedsiębiorstwie przemysłu chemicznego zarabia około 30% więcej od chemika pracującego jako nauczyciel w szkole, ślusarz zatrudniony w przemyśle zarabia około 40% więcej od pracującego w warsztacie szkolnym lub przyszpitalnym;

c) znacznie wyższe są płace zawodów typowo produkcyjnych od płac zawodów humanistycznych. Przykładowo: inżynier mechanik zarabia około 40% więcej od historyka lub fizyka. Również pomiędzy inżynierami występuje różnica płac w zależności od specjalności i związanym z tym miejscem zatrudnienia. Na pierwszym miejscu w hierarchii płac znajduje się inżynier górnik, następnie inżynier metalurg, na dalszych szczeblach tej hierarchii jest inżynier chemik i elektronik. Wśród zawodów typowych dla oświaty wyższe płace mają matematycy i fizycy, niższe - filolodzy.

3. W obrębie sfery produkcyjnej, mimo utrzymywania się nadal zasadniczej kolejności działowo-gałęziowej, relacja w zakresie płac była ustalona już w latach pięćdziesiątych, nastąpiły jednak bardzo poważne zmiany. Mianowicie:

a) na niespotykaną w świecie skalę pogłębiła się in plus rozpiętość płac w przemyśle wydobywczym w porównaniu do średniej krajowej (por. tab. 3);

b) wzrosły rozpiętości między płacą najwyższą i najniższą. Jednocześnie znacząco wzrósł udział robotników w grupie najwyżej zarabiających. W 1984 r. udział pracowników zarabiających powyżej 36 000 zł wzrósł z 1,1 do 2,6%, w tym robotników z 1,1 do 2,6, a osób zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych z 0,0% do 1,2%;

c) płaca najniższa nie ma praktycznie żadnego znaczenia regulującego w polityce płac. Otrzymuje ją ok. 0,24% zatrudnionych w gospodarce uspołecznionej. W 1984 r. nastąpiła dalsza deprecjacja płacy minimalnej. O ile jej relacja do płacy średniej w 1983 r. wynosiła 37,3% to w 1984 r. już tylko 31,8%. Zakładając, że średnia płaca wznosiła w 1985 r. o 12%, relacja ta wyniesie tylko 28,4%;

d) wzrasta udział wynagrodzeń za pracę w godzinach nadlicz-



Struktura przeciętnych wynia

Wyszczególnienie	1975	Kolej- ność	1976	Kolej- ność	1980	Kolej- ność
Ogółem	100,0	x	100,0	x	100,0	x
W tym:						
przemysł	106,7	3	107,4	3	108,2	2
budownictwo	120,0	1	116,2	1	112,3	1
leśnictwo	84,0	10	81,9	13	84,0	10
transport i łączność	101,6	4	102,1	4	106,4	3
rolnictwo	96,6	7	100,4	6	100,2	6
handel	84,2	9	82,8	12	82,2	12
gospodarka ko- munalna	97,0	6	100,4	7	102,5	5
gospodarka mie- szkaniowa oraz niematerialne usługi komunalne	82,9	11	89,7	8	88,3	8
nauka i rozwój techniki	107,3	2	108,0	2	105,3	4
oświata i wy- chowanie	78,0	15	77,3	14	80,5	13
kultura i sztuka	85,9	8	84,5	10	83,9	11
ochrona zdrowia i opieka społeczna	79,8	14	75,7	15	78,8	15
kultura fizyczna turystyka i wypo- czynek	80,0	13	83,5	11	84,1	9
administracja państwowa i wy- miar sprawie- dliwości	98,5	5	100,7	5	94,5	7
finanse i ubezpiec.	80,3	12	85,4	9	79,5	14
sfera produkcji materialnej	104,2	x	98,6	x	103,9	x
sfera poza pro- dukcją material- ną	85,0	x	85,2	x	83,7	x

Źródło: Jak w tab. 1.

Tabela 2

grodzień w gospodarce uspołecznionej (%%)

1981	Kolej- ność	1982	Kolej- ność	1983	Kolej- ność	1984	Kolej- ność
100,0	x	100,0	x	100,0	x	100,0	x
108,2	2	111,6	1	114,3	1	112,2	1
110,7	1	105,1	2	108,0	2	110,0	2
91,3	8	102,7	4	98,3	3	93,9	8
104,9	4	96,3	5	98,3	4	96,6	6
107,8	3	104,4	3	96,2	6	100,4	4
87,7	9	87,9	9	84,0	10	82,6	14
99,7	5	94,6	6	96,3	5	95,5	7
87,3	10	83,1	11	84,0	11	88,5	10
98,9	6	88,7	8	94,6	7	101,5	3
79,1	14	80,0	12	79,1	13	83,4	13
80,4	13	79,4	14	78,1	14	85,5	12
78,3	15	83,3	10	72,5	15	78,1	15
80,6	12	79,9	13	84,5	9	87,9	11
91,8	7	90,3	7	90,9	8	96,9	5
81,2	11	79,1	15	82,4	12	89,0	9
104,4	x	104,7	x	105,5	x	104,3	x
82,0	x	82,0	x	79,9	x	84,6	x

Relacje płac pracowników w przemyśle wydobywczym  
w porównaniu do średniej krajowej w wybranych krajach

Kraje	Wyszczególnienie				
	relacje do płac w przemyśle przetwórczym		rozpiętości płac górników pracujących pod ziemią i na po- wierzchni w 1977 r. tygod- niowo (%) w	relacje do płac w przemyśle włókienniczym	
	1977	1983		1971	1975
Kanada	128,2	142,0	-	-	-
USA	150,3	127,6	113,2	-	-
Japonia		114,1			
Belgia	124,7	114,1	122,6	-	-
Francja	113,0	140,7 <sup>b</sup>	122,1	-	-
Hiszpania	149,6	143,1 <sup>1</sup>	-	-	-
Holandia	122,3		-	-	-
RFN	109,5	115,2	145,0	-	-
Szwajcaria	118,5	120,4	-	-	-
Szwecja	124,7	111,6	-	-	-
Wielka Brytania	119,0	91,7	115,7	-	-
Bulgaria	-	137,3 <sup>c</sup>	-	156,7	155,8
Czechosłowacja	-	155,0	-	174,0	173,0
Polska	235,3 <sup>a</sup>	202,1	-	197,7	202,9 <sup>d</sup>
Jugosławia	-	117,1	-	-	-
Irlandia	-	113,1	-	-	-
Węgry	-	157,1	-	165,8	164,2
Włochy <sup>c</sup>	-	108,1	-	-	-
ZSRR	-	152,3	-	183,0	183,7 <sup>e</sup>
Finlandia	-	125,9	-	-	-

<sup>a</sup> Wyliczenia szacunkowe za 1984 r. według danych MPPISS.

<sup>b</sup> Dane z 1981 r. według informacji MPPISS.

<sup>c</sup> Dane z 1982 r.

<sup>d</sup> Wyliczenia szacunkowe według danych MPPISS wskazują, iż relacja ta w 1984 r. ukształtowała się na poziomie 242,4%.

<sup>e</sup> Dotyczy roku 1976.

Źródło: Z. J a c u k o w i c z., Poziom i relacje płac w krajach kapitalistycznych. Wybrane informacje tematyczne, IPISS, Warszawa 1980, s. 5 i 6 (dla kol. 2 i 4). Z. C z a j k a, Wewnętrzne zestawienie tabelaryczne IPISS, Warszawa 1977, (dla kol. 5 i 6).



bowych i w czasie wolnym, w całości wynagrodzeń w przemyśle z 3,6% w 1981 r. do 6,8% w 1984. Najwyższy udział tych wynagrodzeń występuje w przemyśle węglowym (17,5%), metali niezależnych (9,5%), w hutnictwie żelaza - 7,3%. Jednocześnie w tych gałęziach największy jest rozmiar czasu nie przepracowanego i wykazuje tendencję rosnącą. Godziny nadliczbowe w gospodarce społecznej w 1984 r. w stosunku do 1983 r. wzrosły średnio o 11,3% a czas nie przepracowany w analogicznym okresie porównawczym o 2,7% (tj. 3,9 godz. na jednego zatrudnionego). W niektórych gałęziach przemysłu występuje niekorzystne zjawisko bardzo istotnego wzrostu godzin nadliczbowych przy równoczesnym wzroście czasu nieprzepracowanego. Obrazują to dane zawarte w tab. 4.

T a b e l a 4

Gałęzie	Dynamika w 1984 r. (w %) 1983=100	
	godziny nadliczbowe	czas nieprzepracowany
Ogółem	11,3 <sup>a</sup>	2,7
W tym:		
hutnictwo	40,5	4,2
przemysł maszynowy	40,5	4,2
górnictwo	51,9	3,3
energetyka	51,9	3,3

<sup>a</sup> W tym 35,5% stanowi udział w wolne soboty.

Ź r ó d ł o: Opracowanie własne.

e) poziom i dynamika wynagrodzeń w przekroju gałęziowym nie są skorelowane z poziomem i dynamiką wyników ekonomiczno-finansowych (tab. 5). Zjawisko to dobitnie potwierdza zestawienie wyników 500 największych pod względem sprzedaży przedsiębiorstw<sup>11</sup>. Tak np. 5 największych przedsiębiorstw, ze względu na poziom wyniku finansowego, zajmuje miejsca od 1-9, a ze względu na poziom przeciętnego wynagrodzenia - miejsce od 1 do 248!

<sup>11</sup> Publikowana przez Instytut Nauk Ekonomicznych PAN.

T a b e l a 5

Dynamika przeciętnych wynagrodzeń w przemyśle w latach 1976-1983  
w zależności od dynamiki wydajności pracy mierzonej w cenach stałych

Wyszczególnienie	Dynamika przeciętnych wynagrodzeń nominalnych		Dynamika wydajności mierzonej produkcją czystą		Dynamika wydajności pracy mierzonej produkcją globalną	
	1975=100%	miejsce	1975=100%	miejsce	1975=100%	miejsce
1	2	3	4	5	6	7
Przemysł ogółem	397,0	-	101,7	-	121,8	-
W tym:						
węglowy	422,6	2	33,0	20	98,0	19
paliw	379,7	12	73,0	17	96,3	20
energetyczny	374,0	13	71,8	18	105,3	17
hutnictwa żelaza	384,0	9	94,7	15	108,7	15
metali niezależnych	426,3	1	105,7	13	107,3	16
metalowy	373,5	14	153,3	5	142,6	6
maszynowy	362,2	19	160,9	3	135,0	9

1	2	3	4	5	6	7
precyzyjny	370,4	17	191,8	2	141,2	7
środków transportu	347,7	20	136,7	9	187,1	1
elektrotechniczny i elektroniczny	372,6	15	157,9	4	136,5	8
chemiczny	383,9	10	146,7	8	151,5	3
materiałów budowlanych	363,4	18	78,2	16	129,0	11
szklarski	386,4	8	152,9	6	118,0	14
ceramiki szlachetnej	380,3	11	200,5	1	171,7	2
drzewny	372,3	16	150,0	7	144,1	5
papierniczy	401,3	6	118,7	11	147,1	4
włókienniczy	410,1	5	131,1	10	128,7	12
odzieżowy	413,0	4	104,8	14	126,6	13
skórzany	421,2	3	114,1	12	130,2	10
spożywczy	392,6	7	58,9	19	103,5	18

Źródło: Jak w tab. 1.

## 1.2. Regionalne zróżnicowanie wynagrodzeń

Istotnym aspektem różnicowania płac okazać się może struktura regionalna kraju. Jeżeli różnice w płacach w układzie regionów wynikałyby tylko z różnic w strukturze gospodarczej, a więc i z trudności oraz efektów pracy osiąganych w poszczególnych sferach i gałęziach gospodarki, to byłoby to zróżnicowanie poprawne z motywacyjnego punktu widzenia.

W realizacji tematu wykorzystano kombinację szeregu metod i technik badawczych. Zostało to spowodowane dążeniem do konfrontacji wyników uzyskanych różnymi metodami oraz ich weryfikacji a przez to zwiększenia ich wiarygodności. W szczególności zastosowano:

1. Porównanie średniego poziomu wynagrodzeń w przekroju regionów (województw) oraz wybranych segmentów gospodarki (dział, gałąź przemysłu, grupa zatrudnionych np. na stanowiskach robotniczych).

2. Rozkład prac w poszczególnych województwach według ich wysokości, w przekroju stanowisk robotniczych i nierobotniczych.

3. Badanie dynamiki wzrostu wynagrodzeń (w skali gospodarki uspołecznionej i jej segmentów) w przekroju województw w nawiązaniu do ich poziomu w okresie wyjściowym.

4. metoda płac umownych (w przemyśle). Polega ona na obliczaniu dla poszczególnych województw płac hipotetycznych tzn. takich, które ukształtowałyby się na ich terenie, gdyby płace w poszczególnych gałęziach przemysłu we wszystkich regionach były identyczne (na poziomie ogólnokrajowym). Metoda ta pozwala na ustalenie w jakim stopniu zróżnicowanie przeciętnych wynagrodzeń w przemyśle jest skutkiem czynników strukturalnych, a w jakiej mierze jest następstwem rzeczywistych regionalnych różnic w opłacaniu pracowników analogicznych gałęzi.

5. Badanie poziomu i struktury indywidualnych wynagrodzeń na analogicznych stanowiskach pracy. Metodą ankietową ustalono rzeczywiste zarobki (we wrześniu 1983 r.) zatrudnionych w różnych regionach na wybranych stanowiskach pracy charakteryzujących się zbieżnościami: branży, nazwy stanowiska, kategorii zaszeregowania oraz formy wynagradzania.

W pierwszym przybliżeniu badawczym porównane zostały średnie płace w układzie województw i kolejność województw pod względem średniej płacy oraz procentowy udział poszczególnych gałęzi przemysłu województwa w grupie najwyższych płac.

W drugim przybliżeniu porównane zostały przeciętne płace poszczególnych gałęzi i branż w układzie międzywojewódzkim.

Regiony zostały podzielone na trzy grupy pod względem płac. W grupie I znalazły się te województwa, w których płace były wyższe od średniej krajowej lub stanowiły co najmniej 95% jej wielkości. W grupie II - regiony, których płace przeciętne mieściły się w przedziale 90-95%, w grupie III - regiony o płacach niższych od 90% średniej płacy w kraju.

1. Klasyfikacja regionów w dziale "przemysł" jest zbliżona do klasyfikacji z uwzględnieniem całej gospodarki społecznej. Zbliżona jest też klasyfikacja w dziale "budownictwo" oraz "transport i łączność". Choć są tam pewne wyjątki. Większe różnice zachodzą w handlu. Najwyższe płace w tym dziale występują w dużych aglomeracjach oraz najbardziej uprzemysłowionych regionach, jednak z wyjątkiem tarnobrzeskiego, legnickiego oraz piotrkowskiego, które znajdują się w czołówce płac w przemyśle.

2. Całkowicie odmienna hierarchia płac występuje w sferze usług niematerialnych. Po pierwsze - płace w tej sferze są daleko bardziej wyrównane, choć niższe. Po drugie - w oświacie najwyższe płace występują w województwach kieleckim, sieradzkim, skierniewickim i włocławskim, mimo że nie należą one do czołówki płacowej w przemyśle, a przeciwnie zajmują odległe miejsce (32 - kieleckie, 41 - sieradzkie, 35 - włocławskie, 38 - skierniewickie). Względnie niskie płace w oświacie występują natomiast w województwach należących do płacowej czołówki krajowej w przemyśle. I tak 46 miejsce zajmuje województwo legnickie, 45 bielskie, 37 katowickie oraz 33 - m. krakowskie, czyli województwa o najwyższych płacach w Polsce. Podobnie w dziale "Ochrona zdrowia i opieka społeczna" najwyższe płace wystąpiły w regionach o niskich płacach (białsko-podlaskie, suwalskie, siedleckie). Równocześnie niskie płace w służbie zdrowia występują w regionach wysoko opłacanych np. w konińskim, częstochowskim i gdańskim.

3. W wielu regionach przeważa tendencja do sytuowania się wynagrodzeń we wszystkich lub w większości działów gospodarki narodowej na zbliżonych pozycjach (wysokich, niskich i środkowych), słowem do wyrównywania się płac w układzie województw. W grupie województw o względnie wysokich płacach wyrazistym tego przykładem są woj. st. warszawskie i w mniejszym stopniu poznańskie i wrocławskie, a także - wyjąwszy oświatę - województwo katowickie. W sferze



plac niskich potwierdzają wyraźnie powyższą tezę województwa: zamajskie, łomżyńskie i nowosądeckie.

4. Występują też regiony o względnie wysokiej pozycji w obrębie działów produkcyjnych i słabszej w sferze pozaprodukcyjnej. Do pierwszych należą województwa katowickie, gdańskie, częstochowskie, legnickie, piotrkowskie i wałbrzyskie. Do drugich: leszczyńskie, m. łódzkie, poznańskie, wrocławskie.

5. Analizując zróżnicowanie płacowe województw pod względem tempa wzrostu płac spostrzega się, że w latach 1977-1983 szybciej rosły płace w województwach o płacach niskich niż w województwach o płacach wysokich. W 1984 r. tendencja ta zaczęła się niejako odwracać. Mianowicie szybciej zaczęły rosnąć płace w tych regionach, gdzie są one najwyższe (katowickie, legnickie, wałbrzyskie, częstochowskie) i odwrotnie. Siłą rzeczy doprowadziło to do dużego zróżnicowania płac. Przeciętna dynamika wzrostu płac w 1984 r. w stosunku do 1983 r. wynosiła 122%. Tymczasem w czołowej - pod względem płac - grupie 16 województw, aż 6 osiągnęło wyższy przyrost, w tym: katowickie, wałbrzyskie, st. warszawskie i m. krakowskie.

Biorąc pod uwagę płacową kolejność województw w porównaniu do 1977 r. tylko pozycja trzech województw nie zmieniła się (1 - katowickie, 49 - łomżyńskie i 14 - m. łódzkie), pozycja 16 województw zmieniła się nieznacznie (o 3 miejsca w górę lub w dół), pozostałych zaś - znacznie.

6. Rozpiętość płac w układzie międzywojewódzkim pogłębia się tak w wyrazie bezwzględny, jak i względny. Różnica między średnią płacą w województwie katowickim i łomżyńskim wyniosła w 1984 r. 8700 zł, co stanowi 51,6% płacy przeciętnej w kraju. Po raz pierwszy w historii Polski wskaźnik ten przekroczył granicę 50% (w 1983 wynosił on 48,8%).

W przemyśle i budownictwie różnice są jeszcze większe, w przemyśle różnica ta stanowi 2/3 średniej krajowej, w budownictwie 52%, podobnie w transporcie i łączności. Natomiast różnice w sferze pozaprodukcyjnej są niewielkie, a ich udział w średniej krajowej stanowi ledwie 9% w oświacie i 12% w zdrowiu.

7. Zachodzi wyraźny związek pozycji województw wyznaczonej przez średnią płacę z ich miejscem w ramach poszczególnych gałęzi. I tak w województwach o wysokich lokatach większość gałęzi znajdujących się na ich terenie także zajmuje wysoką lokatę i odwrotnie. Istotniejszym wyjątkiem od tej zasady jest województwo tarno-

brzeskie, które swoją wysoką pozycję zajmuje tylko dzięki przemysłowi chemicznemu (2 miejsce) i maszynowemu (3 miejsce). W pozostałych gałęziach przemysłu tego województwa płace są niskie.

Praktycznie bez istotnych wyjątków zasadę wyrównywania płacowego gałęzi potwierdza sytuacja województw o niskich płacach (łomżyńskie, zamojskie, suwalskie, białkopodlaskie, ciechanowskie, przemyskie), w których wszystkie gałęzie przemysłu zajmują odległą pozycję.

8. Porównując rozpiętości płac w obrębie tych samych gałęzi przemysłu lecz zlokalizowanych w różnych województwach zauważa się, że w niektórych są one bardzo wysokie. Skrajny przypadek stanowi przemysł materiałów budowlanych (płaca w województwie usytuowanym na 1 miejscu stanowi 246% zarobku województwa 49-tego). Za bardziej charakterystyczne, tzn. płace w województwach "najbogatszych" były wyższe o 60-70% od najbiedniejszych, a najniższe rozpiętości w 1984 r. osiągały poziom 30-35%.

Podstawowe wnioski wynikające z badań nad terenowym zróżnicowaniem płac.

#### 1. Proponowane do zastosowania w najbliższym okresie:

a) Uznanie przekroju regionalnego jako jednego z równoprawnych układów (obok działowego, zawodowego i innych) i uwzględnianie go (obok działowego, zawodowego i innych) w konstruowanym modelu relacji płac, a także w analizach sytuacji i kierunkach centralnej polityki płac.

b) Rozszerzenie programu badań statystycznych prowadzonych przez GUS w zakresie wynagrodzeń o elementy regionalne (koszty utrzymania w przekroju województw, rozkłady płac w układzie klas zarobkowych i województw, badanie wynagrodzeń pracowników na wybranych stanowiskach pracy zatrudnionych w różnych województwach).

c) Pobudzanie (poprzez inicjatywę wojewódzkich organów zatrudnienia) zakładów zlokalizowanych w tych samych regionach do porozumień w sprawie zbliżonego wynagradzania pracowników na podstawowych, występujących w wielu zakładach stanowiskach pracy.

#### 2. Proponowany do realizacji w dłuższym okresie:

Centralne różnicowanie tempa przyrostu wynagrodzeń w przekroju terenowym, ze świadomym stosowaniem preferencji dla niektórych regionów. Podstawą takiego działania mogłyby być istotne różnice w kosztach utrzymania w sposób niewystarczający rekompensowane poprzez wyjściowy układ płac nominalnych oraz wyjątkowo ostry deficyt si-

ty roboczej, zagrażający normalnemu funkcjonowaniu zlokalizowanej w regionie gospodarki. Formą realizacji powyższego wniosku powinny być: dyferencjacja przestrzenna wartości parametrów (np. obciążeń) wpływających na przyrost wynagrodzeń oraz/lub zróżnicowanie norm podatku od wynagrodzeń (w przypadku jego wprowadzenia).

### 1.3. Zróżnicowanie wynagrodzeń w przedsiębiorstwach

Analiza relacji wynagrodzeń w przedsiębiorstwach była prowadzona we wrześniu 1979 r., 1980, 1981, 1982, 1983 i 1984 (wyjąwszy ośrodek poznański), a w dwu ośrodkach dodatkowo relacje indywidualnych płac zbadano także w 1975 r.<sup>12</sup> Objęto nią kluczowe (specyficzne dla danej branży) i wspólne stanowiska robotnicze oraz stanowiska nierobotnicze przyjmując jako kryterium wyboru przepracowanie minimalnej liczby godzin w normalnym czasie pracy, wymaganej dla danego stanowiska.

Badania były prowadzone w czterech przedsiębiorstwach przemysłowych Poznania<sup>13</sup> obejmując łącznie 4790 jednostek obserwacyjnych z czego 1/3 stanowili robotnicy w zawodach specyficznych, ok. 1/3 - robotnicy w zawodach wspólnych i 1/3 pracownicy na stanowiskach nierobotniczych.

W okręgu łódzkim badaniami objęto trzy przedsiębiorstwa budowlane, ogarniając łącznie 4200 pracowników.

W okręgu katowickim i gliwickim badaniami objęto osiem przedsiębiorstw<sup>14</sup>.

Badania przeprowadzono według jednolitej, jednorodnej pod względem treści pracy grup zawodowych. W odniesieniu do robotników wyodrębniono trzy takie grupy, zwane umownie grupą zawodów wiodących,

<sup>12</sup> Zespół pod kierunkiem prof. L. Borcza z Politechniki Gliwickiej oraz dr B. Mikołajczyk z Uniwersytetu Łódzkiego.

<sup>13</sup> W przemyśle środków transportu - Zakłady Rowerowe "Predom-Romet", w przemyśle elektrotechnicznym - Poznańskie Zakłady Elektrotechniczne "Centra", chemicznym - Poznańskie Zakłady Opon Samochodowych "Stomil" i spożywczym - Zakłady Przemysłu Cukierniczego "Gopłana".

<sup>14</sup> Gliwickie Zakłady Materiałów Ogniotrwałych w Gliwicach, Hute "Jedność" w Siemianowicach, Zakłady Mechanizacji Budownictwa "ZREMB" w Tychach, Katowickie Przedsiębiorstwo Gospodarki Maszynowej w Katowicach, Zakłady Tworzyw Sztucznych ERG w Zabkowicach, WSS Społem w Katowicach, Gliwicka Fabryka Konstrukcji Stalowych, Bytomskie Przedsiębiorstwo Montażu Instalacji Przemysłu Węglowego.

pomocniczych i niskokwalifikowanych. Na reprezentację grupy zawodów wiodących składają się kluczowe specjalności zawodowe, a na grupę zawodów pomocniczych - tzw. specjalności wspólne występujące powszechnie w przedsiębiorstwach. Grupa zawodów niskokwalifikowanych obejmuje natomiast specjalności, których wykonywanie wymaga w zasadzie tylko przyuczenia do zawodu.

Dobór stanowisk w ramach poszczególnych specjalności dokonany został przy zachowaniu ciągłości linii awansowej. Oznacza to, że poszczególne stanowiska pracy są zarazem kolejnymi szczeblami hierarchii kwalifikacyjnej w danym zawodzie. Zasada ta utrzymana została we wszystkich pionach pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych, zarówno inżyniersko-technicznych ruchu przedsiębiorstwa (np. w pionie produkcyjnym), jak i administracyjno-biurowych w zarządzie (np. w pionie finansowo-księgowym).

Ocena struktury płac i zachodzących w niej relacji zarobków dokonana została w następującym składzie:

- według kategorii zaszeregowania osobistego,
- według funkcji realizowanych w procesie produkcji,
- według awansu zawodowego,
- według poziomu wykształcenia zatrudnionych na danym stanowisku,
- według stażu pracy na danym stanowisku.

W badaniach uwzględnione zostały wszystkie składniki wynagrodzeń łącznie z rekompensatami i wypłatami z zakładowego funduszu nagród (nagród z zysku), a obok tego - pozapłacowe świadczenia przedsiębiorstwa na rzecz pracowników, w tym świadczenia w naturze i pieniężne. W tym drugim obszarze ujęto rejestrowane i łatwiej uchwytne elementy świadczeń, pomijając różne przywileje.

Kwoty wynagrodzeń wypłacone w odstępach dłuższych niż miesiąc poddano przeliczeniom i powiększono o nie wynagrodzenia miesięczne. I tak przyjęto:

- dla premii i nagród wypłacanych w okresach kwartalnych i półrocznych -  $1/12$  ich sumy rocznej,
- dla premii i nagród wypłacanych jeden raz w roku -  $1/12$  ich kwoty,
- dla nagród jubileuszowych -  $1/60$  ich wysokości.

Główną zasadą uczestnictwa w podziale środków na świadczenia pozapłacowe powinien być podział odwrotnie proporcjonalny do wynagrodzeń lub poziomu zamożności i uwarunkowany potrzebami pracowników.



W celu wyceny korzyści pozapłacowych uzyskiwanych przez indywidualnego pracownika w przekroju poszczególnych świadczeń zastosowano metodę polegającą na:

- określeniu rzeczywistego kosztu danego świadczenia pomniejszonego o sumę wniesionych opłat,
- ustaleniu częstotliwości korzystania z poszczególnych rodzajów świadczeń socjalno-bytowych w skali roku przez każdego pracownika.

Koszt ten ustalono na podstawie pełnych nakładów finansowych poniesionych na wytworzenie, bądź zakup poszczególnych rodzajów świadczeń, a więc zarówno przez przedsiębiorstwa, rady narodowe oraz związki zawodowe. Koszty te pomniejszono o dochody przedsiębiorstw uzyskanych w wyniku opłat pracowników. Następnie oblicza się koszt jednostkowy wytworzenia poszczególnych rodzajów świadczeń poprzez podzielenie ogólnych kosztów wytworzenia świadczeń przez liczbę świadczeniobiorców. Rozpatruje się przy tym oddzielenie korzyści dochodowe dla świadczeń przekazywanych bezpłatnie i ze zniżką. Miara dochodów, jakie otrzymuje pracownik korzystając bezpłatnie z danego rodzaju świadczenia jest jego koszt obliczony przez podzielenie ogólnych kosztów wytworzenia świadczeń przez liczbę świadczeniobiorców. Natomiast miarą korzyści dla indywidualnego pracownika otrzymującego świadczenie według zasady częściowej odpłatności jest koszt, którego wielkość wyznacza się dzieląc koszty wytworzenia świadczenia przez liczbę świadczeniobiorców i pomniejszając otrzymaną wielkość o poniesione przez tego pracownika odpłatności.

Określenie częstotliwości korzystania z poszczególnych rodzajów świadczeń socjalno-bytowych w badanym okresie przez każdego pracownika stanowić będzie przedmiot drugiego etapu prac nad rachunkiem. Podstawę uzyskania informacji w tym zakresie stanowią badania ankietowe (zał. 1 i 2).

Na podstawie danych dotyczących jednostkowych kosztów poszczególnych świadczeń i częstotliwości korzystania indywidualnych pracowników z tych świadczeń określa się rozmiary korzyści dochodowych mnożąc częstotliwość korzystania danego pracownika przez odpowiadające poszczególnym świadczeniom koszty jednostkowe. Następnie należy obliczyć wielkość tego dochodu przypadającą na 1 miesiąc w roku i dodać do wyliczonej wcześniej, miesięcznej pła-



cy indywidualnego pracownika. W ten sposób uzyska się wielkość dochodu z pracy otrzymywanego przez zatrudnionych.

W badaniach korzyści dochodowych pochodzących z zakładowego systemu świadczeń socjalnych pozostaje ten sam obszar, zakres i okres badawczy, jak w przypadku analizy czynników różnicowania płac.

Zaliczone do dochodów pozapłacowych świadczenia pieniężne obejmują pełną wartość, natomiast wartość świadczeń socjalnych w naturze stanowi różnica między ich całkowitym kosztem a odpłatnością ze strony pracownika. Ustalając miesięczną kwotę tych dochodów przyjęto zasadę, że w skład ich wchodzi otrzymana w danym miesiącu wartość świadczeń wypłacanych regularnie (jak np. zasiłki rodzinne czy rekompensaty) oraz proporcjonalna część świadczeń przysługujących pracownikom w dłuższych niż miesiąc odstępach czasu; w odniesieniu do tych ostatnich za podstawę doliczania do dochodu w badanym miesiącu przyjęto umownie ustaloną część ich wartości otrzymanej w danym roku:

- dla zasiłków statutowych i zapomóg bezzwrotnych -  $\frac{1}{60}$  ich kwoty,
- dla wczasów pracowniczych -  $\frac{1}{24}$  różnicy między ich pełną wartością a odpłatnością pracownika,
- dla kolonii i obozów wakacyjnych oraz wycieczek i innych form rekreacji -  $\frac{1}{12}$  ich wartości jak wyżej.

Podstawowym źródłem informacji w badaniach dochodów płacowych były indywidualne miesięczne karty zarobkowe, kartoteki osobowo-płacowe, listy płac, premi i nagród, a ponadto także ewidencja personalna. Badania dochodów pozapłacowych oparto na informacjach zaczerpniętych z dokumentacji prowadzonej przez służbę pracowniczą, dział finansowo-księgowy, administrację i związki zawodowe. Podstawą tej analizy były także badania ankietowe prowadzone w okręgu katowickim i łódzkim<sup>15</sup>.

Wyniki badań pozwalają sformułować szereg wniosków:

1. Zasady samodzielności, samorządności i samofinansowania jako podstawy funkcjonowania przedsiębiorstw nie doprowadziły do poprawy relacji wynagrodzeń. W skali mikro:

a) obserwuje się, że nadal kategoria zaszeregowania nie pełni funkcji motywowania do podejmowania pracy o wyższych wymaganiach,

<sup>15</sup> W okręgu katowickim badaniami objęto 424 pracowników przedsiębiorstwa przemysłu węglowego, chemicznego i dziewiarskiego.

nie sprzyja wyraźnie realizacji zasady podziału według pracy. Dobitnie ilustrują to przykłady z przedsiębiorstw budowlanych, gdzie:

- w jednym z przedsiębiorstw w 1984 r. 98% pracowników z XIV kategorii zarabia mniej niż wszyscy pracownicy z VI kategorii, 75% pracowników z XV kategorii zarabiało mniej lub tyle samo ile 80% pracowników kategorii VII;

- w innym przedsiębiorstwie budowlanym 100% pracowników kategorii VIII zarabiało tyle samo lub więcej niż pracownicy wszystkich wyższych kategorii z kolei górną XVI włącznie! Po co zatem pracownik VIII kategorii miałby pść się w górę i wykonywać coraz trudniejsze prace? Co gorsze, te głębokie deformacje w opłacaeniu pracy występują w zawodach podstawowych;

b) znaczne zróżnicowanie wynagrodzeń występuje w obrębie jednego zawodu np. ślusarz. Rozpiętości sięgają nawet 90% średniej płacy w zawodzie (1984 r.);

c) w latach osiemdziesiątych nastąpiło poważne spłaszczenie rozpiętości płac w zakładach pracy, co nieuchronnie musiało osłabić motywacyjną rolę płac. Tak np. rozpiętość tabel płac robotników, jak i pracowników na stanowiskach nierobotniczych, spadła w 1983 r. w porównaniu do 1979 r. w każdym z badanych przedsiębiorstw Poznania, choć w nieco różnym stopniu.

#### Rozpiętość zasadniczych stawek płac przedsiębiorstw Poznania

##### Pracownicy na stanowiskach

robotniczych		nierobotniczych	
1979	1983	1979	1983
2,45	1,86	5,33	3,08
2,50	2,00		
2,21	1,95	3,61	3,21
3,62	1,87	4,44	3,21

W przeciwieństwie do powyższego zjawiska wzrosła rozpiętość płac kierowców;

d) nastąpiło wyraźne spłaszczenie płac pracowników na stanowiskach nierobotniczych w porównaniu do płac pracowników na stanowiskach robotniczych. Spłaszczenie to dotyczy zwłaszcza personelu inżynieryjno-technicznego oraz przełożonych względem podwładnych.

I tak wzrost płac robotników bezpośrednio produkcyjnych w zawodach specyficznych w 1983 r. w stosunku do 1979 r. w przedsiębiorstwach poznańskich wyniósł 303,6%, robotników pośrednio produkcyjnych w zawodach typowych - 305,9%, a pracowników na stanowiskach nierobotniczych - tylko 264,7%. Stosunek wynagrodzeń robotników w zawodach wspólnych do wynagrodzeń robotników bezpośrednio produkcyjnych obniżył się w 1983 r. w porównaniu z 1979 r. z 0,69-1,74 do 0,78-1,36 czyli o 3-38 punktów. Jeszcze silniej obniżył się stosunek wynagrodzeń pracowników na stanowiskach nierobotniczych do wynagrodzeń ogółu robotników (z 0,92-1,53 do 0,92-1,26). Jeśli zaś idzie o relacje płac przełożeni-podwładni, to wszyscy robotnicy wykwaliifikowani i niewykwalifikowani oraz pomocniczy przedsiębiorstw budowlanych w 1984 r. zarabiają więcej niż mistrzowie. Z kolei mistrzowie w innym przedsiębiorstwie budowlanym zarabiają więcej niż kierownik robót, obiektu.

Podobne zjawisko wystąpiło w zakładach poznańskich, zwłaszcza w "Stomilu", gdzie wynagrodzenie mistrzów (21 000 zł) i starszych mistrzów (19 917 zł) było niższe od wynagrodzenia przeciętnego robotników (22 956 zł). Takie dysproporcje z mniejszym natężeniem występują w przypadku robotników pośrednio produkcyjnych i personelu nadzorującego, a to ze względu na stosowanie czasowo-premialowej formy płac, a nie akordowej;

e) w grupie pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych na pierwszy plan pod względem zarobków nieznacznie wysuwają się pracownicy pionu produkcyjnego, a na ostatni - pracownicy służb pracowniczych i finansowo-księgowych;

f) spłaszczeniu uległy relacje płac robotników wysoko wykwalifikowanych i nisko wykwalifikowanych. W 1979 r. stosunek ten wynosił średnio 0,78, a w 1983 r. wynosił 0,74, czyli obniżył się o pięć punktów;

g) nie zachodzi też żadna korelacja płac z wykształceniem;

h) relacje wynagrodzeń rzeczywistych istotnie odchylają się od relacji określonych w tabelach płac (relacji taryfowych). Relacje rzeczywiste pogarszają przy tym układ taryfowy. W największym stopniu dotyczy to robotników bezpośrednio produkcyjnych na stanowiskach specyficznych dla branży. Główną przyczyną tego zróżnicowania okazało się stosowanie akordowej formy płac. Różnice między wynagrodzeniem czasowo-premialowym a akordowym sięgały w 1983 r. w zakładach poznańskich 50% na niekorzyść wynagrodzenia czasowo-premialowego. Różnice te są mniejsze w wyższych kategoriach zaszcze-

gowania osobistego aniżeli w niższych, a ponadto z upływem lat (w ramach czasowych badanego okresu) wykazują tendencję malejącą.

2. Struktura wewnętrzna wynagrodzeń w przedsiębiorstwach, które funkcjonują opierając się na ustawie 135 (nie przeszły jeszcze na zakładowe systemy wynagrodzenia na mocy ustawy ze stycznia 1984 r.) uległa pogorszeniu. Znajduje to wyraz:

A. W spadku udziału płacy zasadniczej w wynagrodzeniu całkowitym oraz we wzroście udziału różnych dodatków nie związanych z rezultatami pracy. W skrajnych przypadkach udział płacy zasadniczej stanowi ledwie 26% (monter instalacji sanitarnych i ogrzewczych w kat. XVI). Średni udział płacy zasadniczej pracowników nadzoru wynosi w LPBP 32,0-34,9%, w "Instalu" - 38,1-53,3%, a Łódzkim Kombinate Budowlanym "Śródmieście" - 34,7-46,1% (dane z 1984 r.). Nadmiernie wzrósł też udział premii osiągając poziom nawet 54% w stosunku do wynagrodzenia ogółem. Tak wysokie premie łatwo tracą znaczenie motywacyjne. Kierownicy bowiem nie spieszą się z pozabawianiem pracowników tak dużej części zarobków przez co przekształcają się w stałe dodatki do wynagrodzeń rosnące wraz ze wzrostem kosztów utrzymania. Podobna sytuacja występuje w przedsiębiorstwach poznańskich. Na przykład stosunek premii i nagród do płacy zasadniczej zwiększył się:

- u robotników bezpośrednio produkcyjnych na stanowiskach specyficznych dla branży z 13-27% w 1979 r. do 12-60% w 1983 r.,
- u robotników pośrednio produkcyjnych na stanowiskach reprezentujących zawody wspólne odpowiednio z 26-32% do 59-87%,
- u pracowników na stanowiskach nierobotniczych - z 25-27% do 33-56%.

Jednocześnie zwiększeniu uległa rozpiętość omawianego stosunku premii i nagród do płac zasadniczych w układzie międzyzakładowym. Stosunek ten, rozpatrywany dla wszystkich grup zatrudnionych łącznie, mieścił się w 1979 r. w granicach od 25-27% (w "Romecie" i "Centrze") do 13-30% (w "Gopłanie"), tzn. jego rozpiętość wynosiła od 2 do 17 punktów; w 1983 r. odpowiednie przedziały wynosiły od 26-27% (w "Gopłanie") do 33-88% (w "Stomilu"), co oznacza, że ich rozpiętość wzrosła do 41-54 punktów, czyli przeciętnie około 5 razy.

B. Znacznie szybciej wzrosły świadczenia i dodatki niż wynagrodzenia.

C. Nastąpiło spłaszczenie dodatków funkcyjnego dyrektorów z dodatkami mistrzów, co stało się wynikiem spłaszczenia wynagrodzeń.



I tak współczynnik rozpiętości dodatków funkcyjnych w latach 1979-1983 obniżył się z 4,17 do 2,38 w Zakładach "Centra" i w "Gopłanie" z 5,00 do 3,75.

Trwale utrzymująca się niska skuteczność motywacyjna funkcji wynagrodzeń świadczy o nieprzestrzeganiu prawa podziału w polityce płac, a ściślej o naruszeniu współzależności między płacą a pracą. Wynika to z braku warunków do poprawy rzeczywistej efektywności gospodarowania przedsiębiorstw. Mówiąc innymi słowy płaca jako narzędzie gospodarowania siłą roboczą nie pełni w stosunku do przedsiębiorstwa roli parametru decyzji do działań na rzecz racjonalizacji zatrudnienia. Brak podstaw do tej racjonalizacji wynika natomiast z zewnętrznych uwarunkowań polityki płac.

Pierwszą, a zarazem najważniejszą przyczyną istniejących relacji jest brak rozwiązań systemowych skłaniających przedsiębiorstwa do poprawy rzeczywistej a nie pozornej efektywności gospodarowania, a w tym na odcinku zatrudnienia. Na podstawie bowiem mechanizmów ekonomiczno-finansowych zasilanie przedsiębiorstw charakteryzuje się niezbyt ograniczoną dostępnością do tzw. łatwego pieniądza. Wynika to z niekontrolowanych kalkulacji cenowych, liberalizacji mechanizmu samofinansowania zawyżenia przeliczników i dotacji oraz "kosztownej" formuły cen, która ukierunkowana na maksymalizację kosztów sprzyja tym samym nie intensywnej, a ekstensywnej polityce zatrudnienia.

Drugą przyczyną jest brak implikacji do wdrażania przez przedsiębiorstwa pracooszczędnego modelu produkcji. Wynika to z niekonkurencyjności płac w rachunku kosztów, jako "ceny" czynnika substytucyjnego w stosunku do pracy uprzedmiotowionej. Relatywnie niewielki udział płac, a więc zatrudnienia w kosztach produkcji nie skłania bowiem do oszczędnego gospodarowania zasobami pracy. Natomiast, możliwość substytucji pracy żywej przez uprzedmiotowioną wymaga określonych nakładów na działalność modernizacyjną, tzn. zarówno na technologiczne jak i strukturalne zmiany produkcji. Nie jest to możliwe w warunkach ogólnej tendencji do ograniczania działalności inwestycyjnej przedsiębiorstw, zwłaszcza, że ciągle jeszcze znaczna część tych nakładów przeznaczona jest na kontynuację inwestycji, które nie były podjęte z zamiarem o takich zmianach technologicznych i strukturalnych.

Trzecia z kolei przyczyna tkwi w aktualnym systemie płac, którego istotą jest niezmiennosc stawek płac w długich przedziałach



czasowych, tzn. od regulacji do regulacji z jednoczesną możliwością osiągania wysokich zarobków przez wzrost ruchomej części płac. Zmiany w zakresie uprawnień podmiotowych w polityce płac, a w tym przesunięcie kompetencji w zakresie ustalania stawek płac zasadniczych na szczebel przedsiębiorstwa, są bowiem zwykłą formalnością w warunkach braku samoczynnego mechanizmu wzrostu stawek w zależności od poprawy rzeczywistych efektów produkcyjnych i w ślad za wzrostem kosztów utrzymania. Ze względu na brak takiego mechanizmu obowiązuje niezmiennie dostosowawczy system płac, polegający na zapewnieniu takiego wzrostu zarobków przez wzrost części płac, który jest:

- wyrównaniem wzrostu kosztów utrzymania w granicach możliwości finansowych przedsiębiorstw,

- udziałem innych przedsiębiorstw w regionie, przy czym ze względu na barierę środków - w zasadzie tylko z kręgu branży.

W takim modelu wartościowanie pracy przestaje być normatywem wyznaczania relacji zarobków. W związku z tym, nawet zmiana wartości stawek jest utrwaleniem tych samych relacji wynagrodzeń z tym, że na wyższych poziomach. Zmiany te dokonywane są bowiem na podstawie stosowanych taryfikatorów kwalifikacyjnych, których opracowanie datuje się powszechnie na początek lat sześćdziesiątych. Pochodzą więc one z początku II etapu industrializacji kraju, którego zadania polegały ogólnie na:

- tworzeniu materialnych przesłanek dla rekonstrukcji techniczno-produkcyjnej gospodarki,

- spożytkowaniu rosnącego przyrostu zasobów siły roboczej.

W odzwierciedleniu ówczesnych uwarunkowań i celów strategii rozwoju społeczno-ekonomicznego taryfikatory kwalifikacyjne realizowały niejako koncepcję intensywnej polityki gospodarowania zasobami pracy i pasywnej polityki konsumpcji. W rozważaniach planistycznych konsumpcja traktowana była bowiem jako wielkość wynikowa, tzn. jako różnica między planowaną wielkością dochodu narodowego a mechanicznie wyliczoną wielkością nakładów inwestycyjnych potrzebną do osiągnięcia pożądanej wielkości dochodu narodowego. W związku z tym taryfikatory te charakteryzował brak dostatecznych motywacji. Ze względu natomiast na takie ich "zaprogramowanie", antymotywacyjność płac musi pokutować bez względu na sytuację i priorytety polityki gospodarczej. Oznacza to brak podstaw do wykorzystania płac w roli narzędzia gospodarowania siłą roboczą, a tym samym do racjonalizacji zatrudnienia w tych przedsiębiorstwach.

Czwarta wreszcie przyczyna wynika ze stosowanego tzw. modelu obrachunkowego polityki płac. W modelu tym płaca jest wielkością wynikową pracy, a ta różnicowana jest szeregiem kryteriów przełożonych na gratyfikację płacową. Stwarza to możliwość swobody wyboru w stopniu napięcia pracy i środków utrzymywania wzrostu płac. Model ten nie jest zatem nośnikiem racjonalności w polityce płac i polityce zatrudnienia.

W związku z tym nasuwa się przede wszystkim pytanie jak oceniać istniejącą strukturę płac rzeczywistych, czy jako prawidłową, czy też nieprawidłową?

Odpowiedź na postawione pytanie nie jest jednoznaczna. W konfrontacji z systemem taryfowym jest to bezsprzecznie nieprawidłowa struktura płac. Jednak w ocenie przedsiębiorstwa wydaje się być ona prawidłowa. Warunkuje ona bowiem realizację bieżących zadań produkcyjnych. Mówiąc innymi słowy, także kształtowanie się struktury płac zdaje się wynikać z nakazu bieżących warunków funkcjonowania przedsiębiorstw, a tym samym, z punktu widzenia praktyki, jest ona prawdopodobnie prawidłowa.

## 2. POZAPŁACOWE DOCHODY Z PRACY

### I ICH WPLYW NA ZRÓŻNICOWANIE DOCHODOWE PRACOWNIKÓW

Oprócz płac pracownicy korzystają z różnych dodatkowych świadczeń ze strony przedsiębiorstw, w których są zatrudnieni. Źródłem pozapłacowych składników dochodów z pracy są głównie fundusz socjalny i mieszkaniowy. Jednakże są też inne świadczenia płatne w ciężar kosztów. Te pozapłacowe składniki dochodów z pracy w przedsiębiorstwie:

- po pierwsze - nie są wykazywane na listach płac i nie są przestrzegane przez pracowników jako element dochodów z pracy,
- po drugie - wysokość i częstotliwość tych świadczeń jest zróżnicowana w skali przedsiębiorstw i w obrębie grup pracowniczych w przedsiębiorstwie,
- po trzecie - świadczenia te istotnie zmieniają układ relacji płac. Dlatego też niezbędna jest rejestracja i analiza, aby móc racjonalnie sterować dochodami ludności.

Rozkład i częstotliwość świadczeń pozapłacowych jest nierównomierną, dlatego też trudne jest bezpośrednie "nakładanie" tych

świadczeń na relacje płac możliwych do analizy w przekrojach miesięcznych. W pierwszym rzędzie należało zatem opracować metodę analizy i rejestracji pozapłacowych składników dochodów z pracy.

Badania nad pozapłacowymi składnikami dochodów z pracy, przeprowadzone w 10 przedsiębiorstwach różnych branż i wielkości wskazują, że:

A. Udział pozapłacowych składników dochodów z pracy jest zróżnicowany w układzie regionalnym i jest najwyższy w badanych przedsiębiorstwach okręgu katowickiego bez względu na branżę. Przeważająca liczba pracowników tych przedsiębiorstw korzysta z pozapłacowych świadczeń, których wysokość w skali rocznej stanowi ok. 60% wynagrodzenia. Jednakże poszczególni pracownicy uzyskują 100 i 140% wynagrodzenia w postaci świadczeń niezależnych od pracy.

W przedsiębiorstwach budowlanych okręgu łódzkiego średnio udział pozapłacowych świadczeń w wynagrodzeniu wyniósł ok. 7-10%, lecz w przypadku poszczególnych pracowników wynosi on nawet 23%. W poznańskim udział ten wzrósł z 5% w 1979 r. do 10-12% w 1983 r.

Rozpiętość między najwyższym a najniższym świadczeniem wynosi nawet 7:1, podczas gdy wynagrodzeniem tylko 1,85:1. Niezwykle wysokie zróżnicowanie świadczeń musi wywierać znaczny deformujący wpływ na relacje płac.

B. Tempo wzrostu pozapłacowych dochodów z pracy było znacznie szybsze niż płac. O ile w latach 1979-1983 płace wzrosły 2,6-3 razy, to świadczenia 6-7 razy, w tym pieniężne 11 razy. Zarówno jednak w okręgu łódzkim, jak i poznańskim udział dochodów pozapłacowych jest kilkakrotnie mniejszy niż w okręgu katowickim (niezależnie od branży).

Wysoki udział dochodów pozapłacowych w łącznych dochodach z pracy, nawet jeśli jest skoncentrowany tylko na nielicznych stanowiskach radykalnie zmienia układ relacji płac. W tej sytuacji sterowanie tylko relacjami płac, bez uwzględnienia pozapłacowych składników nie może być skuteczne. Duży udział pozapłacowych składników dochodów z pracy nie rejestrowanych na listach podtrzymuje nieprawdziwe przeświadczenie pracowników o ich niskich dochodach. Pracownicy mają skłonność do wykazywania co najwyżej, co jest na liście płac, a na ogół tylko płacy zasadniczej. Oznacza to też, że znaczna część dochodów z pracy wypłacana jest bez powiązania z trudnością i efektami pracy; W latach 1983-1984, mimo iż wzrosła wartość dochodów pozapłacowych na jednego zatrudnionego w przedsię-

biorstwach budowlanych, to udział ich w wynagrodzeniach zmalał, gdyż tempo wzrostu wynagrodzeń było szybsze niż wzrostu świadczeń.

C. Świadczenia nie rejestrowane nie znajdują się też w centrum uwagi kierownictwa i załóg jako przedmiot racjonalnego gospodarowania. Świadczenia takie traktowane są jako dane należne i nie są przedmiotem ocen, ich celowości i alternatywności względem płac i finansowania rozwoju. Obciążają bowiem na ogół koszty i pracownicy nie odczuwają tego jako alternatywy dla rozwoju przedsiębiorstwa bądź wzrostu płac.

D. Sposób zróżnicowania świadczeń budzi poważny niepokój. Częściej bowiem ich wysokość zależy od sytuacji na rynku pracy, a więc są one bardziej formą "kupowania" pracowników i miejsca pracownika w przedsiębiorstwie niż stanowią świadczenie dla najuboższych bądź zależne od efektów pracy pracowników. I tak w przedsiębiorstwach budowlanych okręgu łódzkiego najniższy odsetek osób korzystających ze świadczeń pozapłacowych wystąpił wśród pracowników o najniższym poziomie wynagrodzeń. Natomiast najwyższy odsetek osób korzystających ze świadczeń wystąpił przede wszystkim w najwyższych grupach zarobkowych, a w niektórych przypadkach - środkowych. We wszystkich badanych przedsiębiorstwach poziom średniego świadczenia był najniższy u osób o najdłuższym stażu, a więc i najstarszych wiekiem. Wiąże się to zapewne z faktem, że osoby te nie posiadają już dzieci na swoim utrzymaniu, a większość świadczeń wiąże się z dziećmi. Wyniki badań łódzkich znajdują potwierdzenie w badaniach przeprowadzonych przez zespół poznański. Z badań tych wynika mianowicie, że w dominującej liczbie przypadków (badanych stanowisk) zróżnicowanie całkowitych dochodów z pracy - mierzone odchyleniem standardowym i współczynnikiem zmienności - było większe aniżeli zróżnicowanie samych wynagrodzeń, na co wpłynął, oczywiście, fakt, że ze świadczeń socjalnych korzystali w większości pracownicy o wyższym przeciętnie poziomie wynagrodzenia.

Poziom średnich świadczeń dla pracowników na stanowiskach nierobotniczych, z wyjątkiem dwóch badań, był wyższy niż na stanowiskach robotniczych. Natomiast w poznańskim najwyższe świadczenia uzyskują robotnicy pośrednio produkcyjni, a najniższe - podobnie jak w łódzkim i katowickim - robotnicy bezpośrednio produkcyjni.

W grupie pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych najwyższe świadczenia otrzymywali kierownicy oddziałów pomoc-



niczych i pracownicy nadzoru, a w niektórych przypadkach klerownicy komórek funkcjonalnych. Najniższe świadczenia otrzymywali członkowie dyrekcji.

Obok konieczności rejestrowania całości dochodów z pracy i analizy ich zróżnicowania, a nie tylko płac, odrębny problem stanowi cel i sposób wydatkowania pozapłacowych dochodów z pracy. Jak wskazywano wyżej nie zawsze dzielone są one według potrzeb, przynajmniej oficjalnie nie są też dzielone według efektów pracy.

Badania przeprowadzone w okręgu katowickim wskazują, że:

- pracownicy cenią te świadczenia, które w całości uzyskują "za darmo", a więc które nie są częściowo odpłatne,
- 45% badanych pracowników opowiadało się za powiązaniem świadczeń za ocenę efektów pracy. Natomiast tylko 28% badanych uznało, że system zakładowych świadczeń socjalnych powinien służyć wyrównywaniu poziomu życia pracownika i jego rodziny, a 7% uznało, że system ten powinien być powiązany zarówno z efektami pracy, jak i wyrównywaniem warunków życia.

Z danych liczbowych, przedstawiających rozkład pracowników według procentu świadczeń obliczonego w stosunku do ich rocznego wynagrodzenia wynika, że w przedziale świadczeń od 0,1-60,0% mieściło się w poszczególnych latach omawianego okresu od 75 do 85% ogółu badanych. Tylko w kilku przypadkach świadczenia te w skali roku sięgały 100% wynagrodzenia. W tym dużym przedziale świadczeń (0,1-60,0%) wyróżnia się - ze względu na liczebność - przedział od 1,0 do 19,9%, w którym mieściło się 56-68% badanych. Natomiast w granicach od 20,0-60,0% mieściło się 13-19% badanych.

W celu określenia czy i w jakim stopniu świadczenia socjalne wpływają na relacje dochodów z pracy wyodrębniono osoby, które nie uzyskały świadczeń, a pozostałe zgrupowano w pięć przedziałów zamkniętych i jeden otwarty (20,0 i więcej procent). Przyjęto, że świadczenia stanowiące 5% rocznego wynagrodzenia nie mają żadnego wpływu na zmianę relacji całkowitych dochodów z pracy. Pewny, lecz niewielki wpływ mogą mieć świadczenia stanowiące 15 do 20% rocznego wynagrodzenia. Natomiast znaczny wpływ na zmianę relacji całkowitych dochodów z pracy mają świadczenia powyżej 20%.

Na podstawie badań w tym zakresie stwierdzono, że:

- liczba pracowników nie korzystających z zakładowego systemu świadczeń socjalnych systematycznie obniżała się (z 20 do 13%),

- w latach osiemdziesiątych znacznie obniżyła się - w porównaniu z 1979 r. - liczba pracowników, którzy uzyskiwali świadczenia do wysokości 5% wynagrodzenia, stanowili oni nieco poniżej 1/5 badanej zbiorowości,

- wzrósł odsetek pracowników, uzyskujących świadczenia w wysokości 5 do 10% rocznego wynagrodzenia oraz 10 do 15%,

- niewielkie odchylenia wystąpiły w przedziale 15 do 20%.

Natomiast wyraźny jest wzrost liczby pracowników, którzy uzyskali świadczenia w wysokości 20 i więcej procent. Jest to grupa bardzo zróżnicowana. Mieszczą się w niej pracownicy uzyskujący świadczenia w wysokości 20 do 60% rocznego wynagrodzenia, 60 do 100% oraz ponad 100%.

Z analizy tej wynika, że świadczenia socjalne uzyskiwane z zakładowego systemu świadczeń socjalnych mogą w dość znaczny sposób zmienić relacje całkowitych dochodów z pracy.

Pewną próbą określenia wpływu dochodów pracownika z tytułu zakładowych świadczeń na relacje całkowitych dochodów była analiza rozpiętości między najniższym i najwyższym odsetkiem świadczeń obliczonym w stosunku do wynagrodzenia rocznego pracowników, którzy korzystali ze świadczeń w każdym roku badanego okresu albo przez trzy lata tegoż okresu. Jak podano wyżej, pracownicy ci stanowili odpowiednio 60 i 23% ogółu badanych. Najliczniejszą grupę wśród tych pracowników korzystających ze świadczeń w każdym roku badanego okresu, (lub przez trzy lata) stanowią ci, którzy uzyskiwali świadczenia w granicach 5,0 do 40,0%. Tak więc zarówno wysokość, jak i częstotliwość świadczeń może mieć znaczący wpływ na relacje dochodów z pracy.

### 3. WEWNĘTRZNA STRUKTURA WYNAGRODZEŃ

Obowiązujący, tradycyjny system wynagrodzenia pracowników posiada szereg niedomagań utrudniających prawidłową, pełną realizację prawa podziału według pracy i skuteczne motywowanie pracowników. Składa się na to kilka przyczyn.

Najważniejsza z nich to niedoskonałość samego instrumentu różnicowania płacy jakim jest system taryfowy.

Podstawowym narzędziem różnicowania płacy powinien być taryfikator kwalifikacyjny. Właściwe stosowanie taryfikatora powinno za-

pewniać ścisły związek pomiędzy trudnością wykonywanej pracy i płacą zasadniczą. Tymczasem taryfikator kwalifikacyjny określa kategorie zaszeregowania prac (dla stanowisk robotniczych - 11 kategorii) jedynie według wymaganych kwalifikacji. Nie określa natomiast pozostałych czynników utrudnień pracy jako zakres odpowiedzialności, złożoności pracy, wysiłku fizycznego i umysłowego, warunków pracy. Na dodatek - opis stanowisk pozwala na dużą dowolność w zakresie zaszeregowania. W efekcie - w badanych przedsiębiorstwach nie wykorzystuje się pierwszej kategorii zaszeregowania. Kategorie zaszeregowania natomiast nie odzwierciedlają obiektywnej trudności pracy na stanowisku. Przykładowo najłatwiejsze w świetle wyników wartościowania pracy stanowisko było zaszeregowane dopiero do III kategorii. W sumie na 1120 badanych największa liczba robotników tj. 48,4% ogółu była zaszeregowana do VI i VII kategorii. Wskaźnik przeciętnego zaszeregowania dla wszystkich badanych robotników wynosi 6,58.

O ile taryfikator kwalifikacyjny powinien prawidłowo różnicować prace, określać kategorie zaszeregowania, o tyle tabela płac - różnicować stawki zasadnicze pracowników według kategorii zaszeregowania. W obydwu przedsiębiorstwach są stosowane widelkowe tabele płac. Rozpiętość tych tabel wynosiła w badanych przedsiębiorstwach 1:2,22 i 1:2,50, a więc nie jest zbyt duża. Minimalna stawka zasadnicza wynosiła w 1983-1984 r. 16,00 i 18,00 zł/godz., maksymalna - 40,00 zł/godz. Jednakże w obydwu przedsiębiorstwach nie wynagradza się robotników według najniższych stawek płac zawartych w tabeli. W jednym z przedsiębiorstw zaczyna się wynagradzać robotników dopiero od siódmej stawki z tabeli. W sumie faktyczna rozpiętość tabel płac jest niższa od zakładanej i wynosi 1:2,10 i 1:1,86.

Największa część, bo 41,07% robotników otrzymuje stawkę zasadniczą w wysokości 30,00-32,00 zł/godz.

Każda kategoria zaszeregowania ma określony przedział płacowy, przy czym rozpiętość tych przedziałów dla kolejnych grup nie wykazuje określonej prawidłowości. Stanowiska w najwyższych grupach zaszeregowania mają najmniejsze możliwości relatywnego wzrostu stawek zasadniczych na stanowisku.

Związek stawki zasadniczej z kategorią zaszeregowania mierzony stosunkiem korelacji jest dla obydwu przedsiębiorstw wysoki i wynosi dla ZPB "Maltex" - 0,96 i PMIW "Izolacja" - 0,88. Wynika z tego, że należy przede wszystkim prawidłowo określić kategorie zaszeregowania prac.

Brak reguł przeszerzegowania, pozostawienie przedsiębiorstwom tym samym zbyt dużej swobody w ustalaniu wysokości indywidualnej stawki zasadniczej prowadzi do tego, że robotnicy wykonujący różne prace, ale zaszeregowane do takiej samej kategorii otrzymują różne stawki zasadnicze. Podobnie robotnicy wykonujący identyczne prace są różnie wynagradzani.

Rola taryfikatora kwalifikacyjnego i tabeli płac w sterowaniu relacjami płac zależy od udziału stawki zasadniczej w całkowitym wynagrodzeniu.

Udział tej stawki w ogólnym wynagrodzeniu jest niewielki od 18,2% do 61% przeciętnie - 43,1%. Powoduje to istotne nieprawidłowości w proporcjach płac, naginanie taryfikatora w kierunku stosowania wyższych kategorii zaszeregowania, niezgodne z rzeczywistymi wymogami pracy.

Jak wynika z analizy wewnętrznej struktury płac robotników - udział poszczególnych elementów w wynagrodzeniu całkowitym kształtuje się przeciętnie w sposób następujący:

stawka zasadnicza	- 43,1%
premia	- 15,8%
rekompensata	- 10,6%
pozostałe dodatki i dopłaty	- 30,5%

Struktura wewnętrzna płac jest obszarem, gdzie powstają nieprawidłowości i dysproporcje, dlatego też analizę płac robotników w badanych przedsiębiorstwach rozpoczęto od ukazania udziału i roli stawki zaszeregowania robotnika w ogólnym wynagrodzeniu. W świetle tej analizy a i innych badań przeprowadzonych między innymi przez zespół L. Borcza wynika generalny wniosek, że kategoria zaszeregowania osobistego nie odgrywa decydującej roli w kształtowaniu poziomu ostatecznych zarobków.

W wyniku przeprowadzonej analizy relacji płac robotników wynagradzanych według tradycyjnego systemu taryfowego pokazano nie tylko nieprawidłowości z zakresu płac, powszechnie znane i stwierdzone przez gros badaczy w innych przedsiębiorstwach, ale przede wszystkim to, że kategoria zaszeregowania nie spełnia takiej roli jaką powinna. Sprawdzono, że kategoria zaszeregowania określona przez taryfikator kwalifikacyjny nie wyraża trudności wykonywanej pracy, a to z kolei - w połączeniu z wadliwą konstrukcją tabel płac - powoduje, że związek między stawką płac zasadniczych a trudnością wykonywanej pracy wynosi 0,42 i 0,35. Wynika z tego, że aktualnie stosowana



stawka zasadnicza nie jest odzwierciedleniem faktycznej trudności pracy.

Jeśli zatem chce się stosować zasadę podziału według pracy w przedsiębiorstwie, powinno się nie tylko przeprowadzić analizę istniejących relacji płac w przedsiębiorstwie, przeprowadzić wartościowanie w pracy, odnieść te relacje do wyników wartościowania pracy, ale i skonstruować właściwy mechanizm transformacji wyników wartościowania pracy na płacę.

Wady tradycyjnego systemu taryfowego i konsekwencje jego stosowania wymagają konstrukcji nowego układu wynagrodzeń, w którym zasady ustalania indywidualnych stawek płac i przeszeregowań będą miały więcej elementów obiektywnych a jednocześnie będą jasne i zrozumiałe dla pracowników.

Konstrukcja takiego systemu winna się opierać na zobiektywizowanej ocenie wymagań pracy, czyli na wynikach wartościowania pracy i to przy użyciu metody analitycznej.

Właściwie przeprowadzone wartościowanie pracy daje bowiem w miarę obiektywne przesłanki do różnicowania płac w zależności od punktowej wyceny pracy.

Niezależnie od przyjętej techniki wyznaczania płac narzuca to konieczność: 1) skonstruowania odpowiedniego punktowego taryfikatora kwalifikacyjnego w miejsce dotychczas stosowanego i 2) zbudowania właściwej tabeli płac. Dla obydwu przedsiębiorstw opracowano nowe taryfikatory kwalifikacyjne i zaprojektowano nową tabelę płac.

Utworzono w związku z tym nowe kategorie zaszeregowania. Dzięki zastosowaniu nowego punktowego taryfikatora kwalifikacyjnego określone stanowisko może być zaszeregowane tylko do jednej kategorii. Przeciętna kategoria zaszeregowania prac dla badanej grupy stanowisk wynosi 6,03, a więc nie różni się zasadniczo od poprzedniej, ale osiągnięto w sumie to, że kategoria zaszeregowania faktycznie odzwierciedla trudność prac zakwalifikowanych do niej.

Niewiele stanowisk pozostało w tej samej kategorii zaszeregowania, co świadczy właśnie o nieprawidłowym zaszeregowaniu prac według tradycyjnego taryfikatora kwalifikacyjnego.

Wady konstrukcyjne tkwiące w taryfikatorze kwalifikacyjnym, jego nienadążanie za zmianą treści pracy na stanowiskach powoduje, że zaszeregowanie prac do kategorii odbywa się bez związku z faktyczną trudnością pracy na tych stanowiskach. To z kolei powoduje uru-

chowanie określonych mechanizmów korekcyjnych w obrębie przedsiębiorstw odnośnie stawek płac wynikających z zaszeregowania prac.

Kategoria zaszeregowania staje się w tej sytuacji tylko czystą fikcją. Przywrócenie właściwej roli kategorii zaszeregowania wymaga jej oparcia na wynikach wartościowania pracy i odpowiednio skonstruowanego, punktowego taryfikatora kwalifikacyjnego.

System płac na punktowej wycenie trudności pracy posiada szereg walorów. Stawki zasadnicze są oceniane jako sprawiedliwe, ponieważ ocena jest podana ilościowo i obliczona według pewnych obiektywnych reguł obowiązujących wszystkich, bez względu na miejsce w hierarchii społecznej zakładu. Tworzenie przedziałów płacowych o stałej lub rosnącej rozpiętości procentowej w miarę przechodzenia do wyższych klas trudności daje szansę długotrwałych przeszerogowań na danym stanowisku. Płace cechuje elastyczność, a więc możliwość szybkiego dostosowania do zmiany endogenicznych i egzogenicznych warunków przedsiębiorstwa.

Wdrożenie nowego systemu płac opartego na wynikach wartościowania pracy wymaga stworzenia odpowiednich warunków natury organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej.

Każde przedsiębiorstwo posiada własne preferencje i powinno mieć możliwość ukierunkowania systemu bodźcowego na ich realizację, dlatego też warunkiem koniecznym dla efektywnego działania systemu płac opartego na wartościowaniu pracy jest przyznanie przedsiębiorstwu większej samodzielności w zakresie dystrybucji wypracowanego funduszu płac i budowy własnych instrumentów różnicowania płac, to jest taryfikatora i tabeli płac. Takie możliwości stworzyła ustawa płacowa z dnia 26.01.1984 r. o zakładowych systemach wynagradzania. Tym też tłumaczyć należy wzrastające zainteresowanie przedsiębiorstw wartościowaniem pracy.

#### 4. GŁÓWNE PRZYCZYNY SŁABOŚCI MOTYWACYJNEJ FUNKCJI WYNAGRODZEŃ

Podsystem wynagrodzeń stanowi integralny element systemu społeczno-gospodarczego. Oznacza to, że służyć on powinien - z jednej strony - realizacji głównych celów tego systemu, z drugiej - co stanowi o sensie i skuteczności motywowania - realizacji interesów (oczekiwań i wartości) pracowników. Zatem istotnym warunkiem skute-

czności podsystemu wynagrodzeń jest jego spójność z celami systemu społeczno-gospodarczego i treścią mechanizmu funkcjonowania gospodarki. Spójność ta dotyczy tak struktury podmiotowej (układu instytucjonalnego), jak i instrumentacji.

Zmiana układu celów społeczno-gospodarczych, jak i systemu zarządzania powinna pociągnąć za sobą odpowiednie zmiany w systemie wynagrodzeń. Doświadczenie Polski Ludowej dowodzi jednak, że pełną spójność podsystemu wynagrodzeń z systemem społeczno-gospodarczym - abstrahując od zasadności rozwiązań - osiągnięto tylko raz - w okresie planu 6-letniego. Ustalone podówczas zasady polityki płac, jak i tzw. preferencje dostosowane do głównych celów społeczno-gospodarczych obowiązywały bez istotniejszych zmian aż do przełomu lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych, ale i dziś zachowują ważność podówczas ustalone preferencje, choć zasadniczym przemianom uległa cała gospodarka i metody ekstensywnego rozwoju powinny zejść na margines. Brak spójności zasad i celów polityki wynagrodzeń z systemem funkcjonowania mechanizmu gospodarki stanowi jedną z podstawowych przyczyn niezadowalającej skuteczności wynagrodzeń jako narzędzia motywowania.

Drugą przyczyną jest brak zastosowania w praktyce względnie precyzyjnych analitycznych metod pomiaru (oceny, wartościowania), wymagań pracy (trudności) i efektów pracy na stanowisku. Ocena taka stanowi przecież elementarny warunek realizacji prawa podziału według pracy. W dotychczasowej praktyce obowiązywały centralnie stosowane metody klasyfikacji, zwane taryfikacją, nie dość precyzyjne i oderwane od konkretnej pracy. Ważnym warunkiem trafności wartościowania pracy jest jego aktualność, co wymaga elastycznego wprowadzania zmian w wycenie pracy, w miarę jak zmienia się jej treść. Centralne kształtowanie tabel płac na podstawie tych taryfikatorów utrudniają elastyczne zmiany w ich układzie. Co więcej, sztywne stawki płac były świadomie utrzymywane w dłuższym czasie, a to w celu zapobiegania nadmiernemu wzrostowi płac.

Zmiany taryfikacji, bez zmiany ich metod, były dokonywane nader rzadko w naszej gospodarce, co siłą rzeczy dezaktualizowało taryfikatory i skłaniało przedsiębiorstwa do odstępstw od założonych, taryfowych relacji płac, o czym była wcześniej mowa.

W zakresie metod oceny efektów pracy sytuacja nie jest lepsza. Przeciwnie. Stosuje się ilościowe metody oceny efektów w postaci oceny stopnia wykonania norm tylko w odniesieniu do części robo-

tników, tzn. robotników bezpośrednio produkcyjnych wynagradzanych według akordowej formy płac. Natomiast względem pozostałych pracowników, a więc przeważającej ich liczby nie funkcjonują systematyczne okresowe oceny efektów pracy.

Normowanie zaś w zakresie, w jakim jest stosowane, także obarczone jest poważnymi słabościami. Po pierwsze - normy mają charakter głównie ilościowy nie uwzględniając całego szeregu innych, niejednokrotnie współcześnie ważniejszych efektów pracy, takich jak oszczędność materiałów i surowców, maszyn i narzędzi, jakość pracy itd. Po drugie - mają charakter płacowy, co oznacza że ustalane są pod założony poziom płac, jaki pracownik powinien osiągnąć na danym stanowisku. Podstawową przyczyną tego zjawiska jest nieelastyczny mechanizm wzrostu płac, utrzymywanie sztywnych stawek płac mimo wzrostu kosztów utrzymania i poprawy wyników przedsiębiorstwa. W tej sytuacji, obniżając normy, stwarzano pracownikom możliwość wysokiego ich przekraczania i osiągania zarobku zapobiegającego fluktuacji. Trzecią przyczyną słabości motywacyjnej funkcji wynagrodzeń jest brak elastycznego mechanizmu wzrostu płac.

Utrzymywanie sztywnych stawek płac, mimo wzrostu efektywności pracy i kosztów utrzymania (dostosowawcze wzrosty płac), nieuchronnie prowadzi do osłabienia motywacyjnej funkcji płac, bądź to wskutek spadku realnej wartości płac, bądź też wskutek rozluźniania norm pracy, kreowania różnych premii i dodatków wypłacanych niezależnie od efektów pracy, rozwijania pracy w godzinach nadliczbowych i w czasie wolnym, w celu zapewnienia wzrostu płac.

W badaniach diagnostycznych szerzej przedstawiona jest pierwsza i trzecia przyczyna niskiej skuteczności wynagrodzeń w roli narzędzia motywowania, ponieważ druga została w dużej mierze omówiona przy okazji analizy relacji i struktury płac. Główny zaś wysiłek badawczy skoncentrowany został na zaprojektowaniu możliwie najbardziej zobiektywizowanych metod wartościowania pracy.

#### 4.1. Układ współzależności między systemem funkcjonowania gospodarki a mechanizmem wynagrodzeń pracowniczych

##### 4.1.1. Struktura instrumentalna

Płace będąc najważniejszą formą dochodów pracowników za pracę są jednocześnie elementem kosztów przedsiębiorstwa. Z jednej strony



stymulują zachowania pracownicze, a z drugiej strony są parametrem wyboru ekonomicznego. W jedności tej tkwi sprzeczność, która potencjalnie może zachodzić w krótkim czasie, między racjonalnością ekonomiczną nakazującą minimalizację kosztów produkcji, w tym i kosztów pracy żywej, a dążeniem pracowników do zwiększania dochodów. Brak klasowej sprzeczności interesów ekonomicznych kierownictwa i załogi w warunkach gospodarki socjalistycznej stwarza szczególnie w mikroskali potencjalną skłonność do ekspansywności płacowej przedsiębiorstw. W ten sposób sprzeczność ta przekształca się w sprzeczność między dążeniem przedsiębiorstw do maksymalizacji dochodowej funkcji płac a Centrum jako wyrazicielem interesu społecznego.

Sprzeczność ta w różnych systemach funkcjonowania gospodarki rozwiązana jest w sposób odmienny. Jeśli przyjąć, że całkowite usunięcie tej sprzeczności nie wydaje się możliwe, to zakres jej łagodzenia musi być brany pod uwagę przy konstrukcji i ocenie każdego systemu funkcjonowania gospodarki i związanego z nim systemu płac.

Podjęcie analizy współzależności między systemem funkcjonowania gospodarki a systemem płac (ściślej mechanizmem indywidualnych wynagrodzeń pracowniczych) wynikało z przyjęcia generalnej tezy zakładającej, że zachowania pracownicze determinowane są przez cały system społeczno-ekonomiczny, a nie tylko reguły stymulacji zespołów i poszczególnych pracowników.

Jeśli zaś celem całego układu oddziaływania motywacyjnego jest kształtowanie pożądanych zachowań pracowników, to na tej płaszczyźnie przesądza się skuteczność motywacyjna systemu. A zatem analizując dany system funkcjonowania (i jego odmiany) odnieść należy tę analizę do zmian zasad wynagrodzenia indywidualnych pracowników i odwrotnie. Odwrotność tę badano analizując mechanizm wzrostu i kształtowania się relacji płac w momencie zmian systemu funkcjonowania gospodarki, tj. w latach 1975-1981 i 1982-1984. Celem tej analizy było zidentyfikowanie wpływu zmian systemu funkcjonowania gospodarki na mechanizm wzrostu i kształtowanie się relacji płac w badanych przedsiębiorstwach. Identyfikacja kształtowania się mechanizmu wzrostu i relacji płac indywidualnych pracowników stanowić miała weryfikację skuteczności zmian systemu

funkcjonowania gospodarki w zakresie systemu płac, w badanym przekroju.

W zakresie badania współzależności między systemem funkcjonowania gospodarki (SFG) a mechanizmem kształtowania indywidualnych wynagrodzeń pracowniczych podjęto w ramach poszczególnych etapów:

A - określenie współzależności między systemem płac a tradycyjnym nakazowo-rozdzielczym systemem funkcjonowania gospodarki,

B - analizę systemu płac jako narzędzia realizacji deflacyjnej polityki płacowej w latach sześćdziesiątych.

C - tendencje zmian w kształtowaniu mechanizmu motywacji płacowej przedsiębiorstw w świetle reform systemu funkcjonowania gospodarki.

Ad. A. Współzależność między systemem płac a tradycyjnym nakazowo-rozdzielczym systemem funkcjonowania gospodarki.

W najbardziej syntetycznym ujęciu omawiany SFG charakteryzuje się:

1. Dominacją, jeśli nie wyłącznością narzędzi bezpośredniego rachunku in natura. Odgórne sterowanie doborem materialnych czynników produkcji przy ich powszechnej deficytowości (jako pochodnej m. in. ekspansywności systemu) właściwie uniemożliwia substytucję w innych ramach niż przydział i nakazana procedura wytwarzania.

2. Efektywność gospodarki ma się osiągać na zasadzie centralnego rachunku globalnego (też głównie na podstawie bilansów, in natura), natomiast niżej trudno nawet modelowo wydzielić podukład rachunku ekonomicznego. Efektywność na szczeblu przedsiębiorstwa rozpatrywana jest pod kątem zgodności działań z założonym w planie programem. Program ten tworzą głównie polecenia produkcyjne, ale również polecenia reglamentujące ilość i rodzaj zużywanych środków.

3. Pieniądz jako dobro płynne w sferze produkcji w istocie nie występuje, z wyjątkiem układu płac i dochodów pracowników. Co prawda wyodrębnić można podukład zasilania pieniężnego, ale jego narzędzia służą głównie ewidencji i kontroli naturalii. Zgodnie z doktrynalnymi rozstrzygnięciami występuje brak rynku w sferze produkcji, z jednoczesnym występowaniem rynku konsumpcyjnego i względna przynajmniej swoboda wyboru miejsc pracy (tzw. rynkiem siły roboczej).

4. Konstrukcja i charakter narzędzi przesądzają o integracji wy-

muszonej; m. in. nie ma miejsca dla inicjatyw celowotwórczych zarówno w bieżącej działalności produkcyjnej, jak i działalności rozwojowej. Ta ostatnia zredukowana jest krótkim, formalnie rocznym, faktycznie jeszcze krótszym, horyzontem czasowym działalności gospodarczej.

Jaka jest więc rola systemu motywacji, czy jak nazywają to niektórzy w systemie bodźców omawianego typu SFG?

Rola płac, czy ogólnie bodźców ekonomicznych staje się, niewspółmiernie w stosunku do założeń teoretycznych, wielka. Przejaskrawiając świadomie, można by postużyć się tu analogią do roli płac w taylorowskim modelu pracownika - wykonawcy. Nie ma jednak zysku, nie ma też nowego całościowego układu motywacji socjalistycznej, działa w istocie tylko płaca i hierarchiczna drabina służbowa kierowników przedsiębiorstw - urzędów wykonujących polecenia jednostki nadrzędnej.

Rolą płac indywidualnych staje się tym bardziej ważna, że system nie stwarza w istocie podstaw do wiązania własnego statusu materialnego ze sprawnością działania organizacji gospodarczej, a raczej stanowi podłoże kształtowania się wśród zatrudnionych podstaw zorientowanych bardziej na indywidualną korzyść.

Do samego systemu płac, ma się to tak, że wymaga on stosowania bodźców płacowych w postaci "agresywnych" systemów wiążących w sposób przejrzysty indywidualną pracę z płacą, a więc akordu, jak też akordu z rosnącą progresją, 100% i większą premią za wykonanie zadań etc.

Z kolei odpowiedzi wymaga pytanie o przyczynę wielkiej centralizacji i dyrektywności, stosowania ostrych i szczegółowych limitów zarówno funduszy, jak i płac indywidualnych, średnich i szczególnej ich kontroli?

Przyczyny tkwią w rozwiązaniach systemowych. Wynika to np. z tego, że w sferze produkcji nie występuje rynek i pieniądz. Jako dobro płynne występuje zaś "pieniądz płacowy". Można go zawsze wypłacić, bo istnieje rynek dóbr konsumpcyjnych. Stąd bierze się m. in. ekspansywność systemu płac.

Z drugiej strony system uniemożliwia, czy raczej radykalnie ogranicza substytucję czynników produkcji. Czynniki materialne dopływają do przedsiębiorstwa w formie naturalno-przydziałowej i to zawsze w ilościach "deficytowych" (wynikające m. in. z ekspansywności

ci systemu, a nie tylko z powodu napiętych zadań produkcyjnych). W takiej sytuacji pojawia się dominujący kierunek substytucji - pracy uprzedmiotowionej przez żywą<sup>16</sup>. Stąd system płac staje się szczególnym obiektem regulacji centralnej, szczególnej dyrektywności i limitowania.

W omawianym SFG racjonalność mikroekonomiczną uzyskuje się poprzez działania zgodne z programem. W takiej sytuacji nie może być swobody w polityce płacowej przedsiębiorstw. Politykę płacową prowadzić musi twórca "programu" i to zgodnie z jego logiką.

Pozostaje więc do rozpatrzenia kwestia efektywności omawianego systemu płac w kontekście jego uwarunkowań systemowych.

Istotne są tu założenia polityki społeczno-gospodarczej:

1. Podjęcie priorytetowego rozwoju jednych dziedzin drogą scentralizowanych ("budżetowych") przepływów bilansowych środków akumulacji z innych. Centrum daje i zabiera według norm zindywidualizowanych, narzuca napięte zadania produkcyjne.

2. Rezydualne traktowanie konsumpcji, operacjonalizujące się w podporządkowaniu dynamiki płac wykonania zadań rzeczowych, a w myśli faktycznych założeń źródłem wzrostu płac jest dodatkowy, ponadplanowy wzrost produkcji.

Generować to musi - jak pisze Z. Morecka - postawę "obronną" Centrum, brak zaufania do oddalonej informacji. Taka sama "obronna postawa" rodziła się jednak i w przedsiębiorstwach: ukrywanie rezerw i zawyżenie potrzeb płacowych. Ważne były zarówno naciski pracowników, wywołane m. in. priorytetami, a może przede wszystkim walka o tzw. bezpieczeństwo wykonania planu, tworzenia pola manewru przy jego realizacji.

Jak się to ma do skuteczności działania systemu płac? Następuje, w wyniku realizacji priorytetów rozwojowych, oddzielenie źródeł tworzenia środków na płace od miejsca ich wydatkowania. Nie ma więc związku między efektywnością ekonomiczną przedsiębiorstwa a jego możliwościami rozwojowymi i możliwościami wzrostu płac pracowników. Nie działa wewnętrzny mechanizm samoregulacji wydatków płacowych przedsiębiorstwa. Normy ogólne, np. tabele płac, wartościowanie pracy, normy akordowe ulegają deprecjacji przez normy odcinkowe, wynikające z "programu" założonego w planie.

<sup>16</sup> Logiczną konsekwencją tego jest w istocie rzeczy limitowanie zatrudnienia, niekonieczne w warunkach nadwyżek podaży siły roboczej nad popytem, np. likwidacji bezrobocia.



A więc analiza także z tego punktu widzenia wskazuje na konieczność scentralizowanej dyrektywności systemu płac, regulacji jednostkowej i stosowanie "agresywnych" narzędzi.

Tworzy to jednak charakterystyczny dla modelu *homo oeconomicus* rodzaj sprzeczności. Regulacja jednostkowa za pomocą agresywnych narzędzi wymaga silnego zasilania, gdyż warunkiem ich względnej sprawności jest dość dynamiczny wzrost płac nominalnych i przeznaczenie znacznych środków na likwidowanie dysproporcji płacowych, które generują się tu dość łatwo. To z założenia było nierealne, niemożliwe. Konsumpcja miała być wielkością wynikową, dostosowane do tego były rozwiązania płacowe typu zamrożenia płac jednostkowych, skrócenie drabiny awansowej etc.

Pozostała druga metoda rozwiązywania sprzeczności modelu *homo oeconomicus* - metoda postępującego stopniowania sankcji (nagród) i wybiórczego, według proponowanych priorytetów, zróżnicowania tego stopniowania (zasilania). Działa "obrachunkowy model płac" z wszystkimi konsekwencjami, np. rozbudowując wewnętrzną strukturę zarobku, generując różnego rodzaju dysproporcje płacowe.

Niekonsekwencje i rozluźniona dyscyplina płac - ogólna niesprawność, jak staraliśmy się tu wykazać, są pochodną współzależności między SFG a systemem płac, są konsekwencją opisanych wyżej rozwiązań systemowych.

Oznacza to również, że oceny systemu płac nie można dokonywać odrywając go od jego kontekstu, pomijając jego relacje z całym systemem funkcjonowania gospodarki, w tym szczególnie z systemem zarządzania. Relacja ta jest bowiem w stanie tłumaczyć konstrukcję podmiotowo-funkcjonalną, charakter narzędzi, źródło sprzeczności, a przez to sprawność systemu płac.

Ad. B. Deflacyjna polityka płac lat sześćdziesiątych.

Z badań systemu płac w latach sześćdziesiątych, a więc w warunkach deflacyjnej polityki płacy wynika identyfikacja głównych narzędzi ograniczających presję płacową przedsiębiorstw i pracowników.

Zapewniły one:

- 1) niespotykany w innych okresach zdyscyplinowany względem założeń planów przyrost płac - funduszu, a przede wszystkim średnich płac;
- 2) radykalne ograniczenie ruchów płacowych wewnątrz przedsiębiorstwa - zahamowanie tzw. wzrostu endogenicznego płac.

Konkludując, ówczesny system płac znakomicie odpowiadał przyjętej deflacyjnej polityce płac. Rozumię się przez to prowadzenie polityki bezpiecznego (w istocie niskiego) ze względu na efektywną podaż, wzrostu płac, to jest takiego wzrostu popytu konsumpcyjnego, który utrzymywałby rynek na poziomie zrównoważonym.

Za główne i zarazem symptomatyczne cechy stosowanych narzędzi regulacji płac w latach sześćdziesiątych należy uznać:

1) narzędzia centralnej regulacji płac indywidualnych określających poziom i przyrost płac (przykładowo - centralnie ograniczano indywidualne wypłaty premii dla tzw. pracowników umysłowych, kiedy system zasilania zakładał możliwość parametrycznego - relatywnie rzecz biorąc nawet nieograniczonego przyrostu funduszu premialowego); ograniczenie możliwości awansu przez zwężenie tabel płac; działania na rzecz zaostrzenia norm, wprowadzanie tzw. norm technicznie uzasadnionych; wielką szczegółowość instrukcji poszczególnych wypłat;

2) stosowanie degresywnych relacji między przyrostem miernika a przyrostem płac, jak np. w zasadach określających przyrost funduszu premialowego, wypłat zysku, bieżące korygowanie norm, które miało obcinać tzw. kominy płacowe, odchodzenie od progresji akordowej, czy ograniczone stosowanie akordu;

3) wykorzystywanie skromnych kwotowo i rzadkich, centralnych regulacji mających na celu nie tyle usuwania narastających dysproporcji płacowych, ile doraźne, bo nie wynikające z długofalowego programu, ale z decyzji w bieżących planach rocznych, wyrównywanie wzrostu kosztów utrzymania poszczególnym grupom zatrudnionych.

Przeprowadzona analiza wskazała także na symptomatyczną współzależność SFG i systemu płac.

Główną cechą zmian w SFG było założone wyeksponowanie rentowności jako syntetycznego miernika oceny działalności przedsiębiorstwa. Mimo tego założenia, szybko następowała erozja mierników i związanych z nimi bodźców syntetycznych. Erozję tę zresztą otwarcie zaprogramowano w założeniach drugiej pięciolatki. W efekcie zadania gospodarcze ustalane in natura dominują, a zarazem nie znajdują wystarczająco dobrego przełożenia na syntetyczne zadania efektywnościowo-finansowe. Dominacja zindywidualizowanych narzędzi regulacji in natura objawia się w zindywidualizowaniu i szczegółowości narzędzi finansowych. Wyodrębnione zostają poszczególne fun-

duże ze szczegółowymi instrukcjami ich wykorzystania dla realizacji określonych zadań rzeczowych i działań.

Podobnie jak inne fundusze pieniężne, również fundusz płac jest specjalnie wyodrębniony oraz zaopatrzony w szczegółowe i zindywidualizowane instrukcje regulujące konkretne wynagrodzenia. W tej sytuacji szczegółowe instrukcje jego wydatkowania, to jest zasady kształtowania, dokładniej biorąc ograniczenia płac indywidualnych mogły korygować niedoskonałości podukładu zasilania. Ewentualne większe możliwości wypłat amortyzował dodatkowo system rezerw funduszu płac.

W ten sposób nakładały się wymogi jakie dla systemu płac wynikały z logiki SFG, jak i te, które stawiała deflacyjna polityka płacowa.

Ad. C. Tendencje zmian w kształtowaniu mechanizmu motywowania przez płace pracowników przedsiębiorstw w świetle reform systemu funkcjonowania gospodarki.

Do podobnych wniosków jakich dostarczyła analiza dotycząca lat sześćdziesiątych, prowadzi obserwacja zmian systemu płac dokonywanych w ramach reform SFG w latach 1956-1958 i tzw. reformy WOG-owskiej lat siedemdziesiątych.

Zmiany centralnej regulacji wynagrodzeń polegały wówczas na przejściu od regulacji jednostkowej wynagrodzeń indywidualnych do tzw. regulacji funduszowej. Fundusz wynagrodzeń wzrastał normatywnie wraz ze wzrostem wyznaczonego miernika efektywności. Miernikami tymi były różne odmiany produkcji czystej. Jednocześnie stwarzano przedsiębiorstwom w obu przypadkach względnie szerokie ramy dla prowadzenia wewnętrznej polityki płac, rezygnując z różnorodnych narzędzi kształtowania (ograniczania wzrostu) płac indywidualnych.

Szczegółowa obserwacja tendencji płacowych występujących w obu badanych okresach sugeruje, że zmiany te stanowiły główne źródło dynamizujące tzw. autonomiczny wzrost płac, prowadzący do wyraźnie nadmiernego, w stosunku do założeń planistycznych, wzrostu płac ogółem.

Tendencja ta szczególnie wyraźnie wystąpiła w latach siedemdziesiątych, kiedy jednocześnie zaczęły występować i pogłębiać się tendencje inflacyjne.

Połączenie powyższych konstatacji z głównymi cechami regulacji

wynagrodzeń w latach sześćdziesiątych prowadzi do wniosku, że przejście od limitowania funduszu płac na relatywnie samodzielne dla przedsiębiorstw jego kształtowanie, dyscyplinuje wzrost płac jedynie przez uzupełnienie odgórną (centralną) regulacją jednostkową. Bez tych dodatkowych ograniczników regulacja funduszowa nie stanowi sprawnej bariery dla presji płacowej przedsiębiorstw.

Wielkie nadzieje wiązali więc konstruktorzy obecnej reformy lat osiedziesiątych z tzw. regulacją finansową, a ogólniej samofinansowaniem wszelkich wydatków przedsiębiorstw, w tym wydatków płacowych. Działa ona przez wpływ na ogólny zrealizowany dochód organizacji stanowiący różnicę pomiędzy sprzedażą a kosztami materialnymi i innymi uwzględnianymi w tym rachunku. Wychodzi się też z założenia, że w organizacjach finansowo (dochodowo) wyodrębnionych wynagrodzenia wypłacane są z wygospodarowanego dochodu. Wielkość tego dochodu tworzy zarazem pułap wszelkich wypłat, w tym wypłat dla załogi. W ten sposób regulacja finansowa tworzyć ma wewnętrzną, a nie narzuconą z góry barierę dla ekspansywności płacowej przedsiębiorstw. Tym samym łagodzi i ukierunkowuje podstawową sprzeczność między kosztową a dochodową funkcją płac.

Wymaga ona, a jednocześnie stwarza możliwość istnienia dla zintegrowanego rachunku płac tj. powiązania funduszu wynagrodzeń z innymi funduszami, a więc stworzenia zintegrowanego rachunku ekonomicznego w przedsiębiorstwie. Rachunek ten służy do uzyskiwania realnej wielkości pieniężnej - nie miernika, a wyniku działalności przedsiębiorstwa.

Zintegrowanie rachunku w przedsiębiorstwie pozwala m. in. na porównywalność i substytucyjność czynników produkcji - w tym pracy żywej i uprzedmiotowionej.

Takiej porównywalności nie daje regulacja miernikowo-funduszowa. Wyodrębnia ona bowiem ex definitione fundusz płac, zakładając już z góry jego specyfikę, a w konsekwencji nieporównywalności, bo nieprzeñośność płac z innymi czynnikami produkcji. Fundusz płac rośnie w związku ze wzrostem, poprawą miernika. Jest to wielkość analityczna, określona przyjętą formułą, a nie realna, to jest reprezentująca konkretną sumę. Nawet jednak, gdy jest to miernik prawidłowo odzwierciedlający efektywność, np. zysk, produkcja czysta, to również ważny jak sam miernik jest wskaźnik elastyczności płac względem miernika. Przy jego ustalaniu tworzy się właśnie pole do przetargów,



wywierania presji płacowej przedsiębiorstw. Konieczne staje się więc wzmocnienie barier dla tej presji. Przegląd rozwiązań stosowanych uprzednio w Polsce, jak i w innych krajach socjalistycznych z Węgrami włącznie, wskazuje, że barierami tymi są zazwyczaj narzędzia centralnej regulacji jednostkowej - różnego rodzaju tabele, progi, pułapy wypłat indywidualnych.

Rozwiązanie przyjęte w ramach obecnej reformy jest znacznym postępem w porównaniu z formułą funduszwą w tym sensie, że łączy umiejętnie formułę miernikowo-funduszwą i przyrost produkcji netto jako podstawę przyrostu płac z formułą finansową: zysk jako źródło pokrywania obciążeń wzrostu płac. (Abstrahujemy tu od samego określania wielkości konkretnych obciążeń).

To mieszane rozwiązanie odpowiada logice całego SFG, w tym niepełnej integracji rachunku ekonomicznego, to jest braku pełnej porównywalności czynników produkcji oraz efektów. Jest ona pochodną m. in.:

1) nierównowagi na rynku zaopatrzeniowym objawiającą się a sądzi się, że i wzmaganą przez utrzymane a nawet rozszerzane zasady rozdzielnictwa zaopatrzeniowego realnego i pieniężnego oraz limitowaniem sprzedaży;

2) zminimalizowanie inwestycji własnych przedsiębiorstw;

3) rozszerzania uprawnień władczych ministerstw branżowych;

4) relatywnie niskiego udziału płac w kosztach ogółem produkcji.

Wskazana dezintegracja rachunku tłumaczyć może więc również tendencję do rozszerzania pola przetargów płacowych i tak wystarczająco szerokiego wskutek nieuwzględniania bądź uwzględniania incydentalnego, dostosowania wzrostu płac do wzrostu kosztów utrzymania. Równoważenie rynku konsumpcyjnego prowadzi się przez inflacyjny wzrost cen i to wzrost głównie skokowy, co z kolei implikuje roszczenia płacowe załóg z jednej strony, z drugiej zaś jak potwierdzają badania mechanizmu wzrostu płac, specyficzną akomodacją inflacyjną polityki wewnątrz przedsiębiorstw.

Przeprowadzona analiza pozwoliła wskazać na ogólne sprzeczności zachodzące między systemem płac a SFG, a także przyjętymi kierunkami polityki płac. Nie pretendując do wyczerpania listy tych sprzeczności wykazano, że zawierają się one m. in. w:

1. Sprzeczności między docelową formułą centralnej regulacji finansowej wynagrodzeń, to jest zasadą realnego samofinansowania wydatków płacowych przedsiębiorstw, a ograniczoną płynnością pienią-

dza, ograniczeniem towarowego charakteru innych kategorii rachunku. Określono to mianem dezintegracji rachunku ekonomicznego przedsiębiorstwa. Jej źródło tkwi m. in. w osłabieniu procesu reformowania SFG w zakresie pozapłacowych elementów rachunku, w tym - układu zasilania rzeczowego, układu podmiotowego SFG oraz ograniczenia możliwości rozwojowo-inwestycyjnych przedsiębiorstw.

2. Nieuwzględnieniu w konstrukcji systemu płac, szczególnie w mechanizmie jego wzrostu silnych tendencji inflacyjnych, co oznacza między innymi sprzeczność między systemem płac a założeniami centralnej polityki kształtowania konsumpcji, w tym (inflacyjnej) polityki płacowej.

#### 4.1.2. Podmioty polityki płac

##### Rola Centrum

##### Cel, zakres i metoda badań

Immanentną cechą gospodarki socjalistycznej jest centralne planowanie i centralna polityka gospodarcza. W ich ramach mieści się również centralna polityka wynagrodzeń, której sprawność w ogromnej mierze wpływa na realizację wszystkich funkcji i wynagrodzeń we wszystkich podmiotach gospodarczych.

W zależności od funkcjonującego systemu zarządzania gospodarką mogą występować rozmaite podmioty polityki wynagrodzeń i odmiennie kształtować się mogą ich uprawnienia. Niemniej logika układu podmiotowego polityki wynagrodzeń winna być spójna z logiką systemu zarządzania oraz celami społeczno-gospodarczymi. Rozkład uprawnień w tej dziedzinie pomiędzy poszczególne podmioty winien być klarowny i dostosowany do wspomnianej logiki systemu zarządzania, zapewniając realizację celów społeczno-gospodarczych i funkcji wynagrodzeń.

Podstawowymi podmiotami, zawsze występującymi niezależnie od systemu zarządzania, są: centrum, związki zawodowe i przedsiębiorstwa. Tak więc celem badań było zbadanie wpływu centrum gospodarczego i związków zawodowych na kształtowanie się wynagrodzeń w gospodarce narodowej. Zbadanie roli przedsiębiorstw jako podmiotów polityki płac nie stanowiło celu niniejszych badań, niemniej w

ostatnim etapie przeprowadzono analizę skuteczności narzędzi stosowanych przez Centrum wobec przedsiębiorstw, na podstawie kształtowania się zjawisk płacowych w przedsiębiorstwach. Ostatecznym celem podjętego tematu było sformułowanie propozycji modelu centralnej polityki płac w warunkach zreformowanego systemu gospodarczego i wpływu związków zawodowych na płace.

Wobec powyższego zakres badań w części I opracowania obejmował kompetencje, uprawnienia, narzędzia oraz skutki ich stosowania przez centrum jako całość oraz poszczególne jego podmioty, to znaczy Radę Ministrów, KP przy RM, Ministerstwo Pracy, Płac i Spraw Socjalnych, Ministerstwo Finansów, Urząd ds. Cen, a nawet ministerstwa gałęziowe, choć w docelowym modelu nie przewiduje się ich jako podmiotów polityki wynagrodzeń. Okres poddany analizie zamyka się w ramach lat 1950-1984, a więc 35 lat funkcjonowania różnych, przecież systemów zarządzania, różnych narzędzi polityki płac itp.

Zastosowane w opracowaniu tematu metody badawcze były różnorodne. Po pierwsze dokonano analizy uprawnień i stosowanych narzędzi przez podmioty centralnej polityki płac na podstawie literatury przedmiotu oraz istniejących aktów normatywnych. Dalej dokonano analizy statystycznej podstawowych wielkości płacowych w gospodarce narodowej w badanym okresie, takich jak wielkość i przyrost funduszu płac, średniej płacy nominalnej, realnej oraz założeń planów gospodarczych w tym względzie. Posłużono się wreszcie metodą wywiadów kwestionariuszowych, w celu zbadania poglądów respondentów z Centrum, resortów, zrzeszeń i przedsiębiorstw na temat aktualnego i postulowanego modelu centralnej polityki płac.

Zastosowana też została w IV etapie metoda masowej ankietyzacji pocztowej. Rozesłano 400 kwestionariuszy do przedsiębiorstw w całym kraju celem uzyskania danych o skutkach stosowanych w latach 1982-1984, a więc w okresie wdrażania reformy gospodarczej, narzędzi centralnej polityki płac. Napłynął materiał ze 100 przedsiębiorstw, co pozwoliło na pewne uogólnienia wyników uzyskanych z opracowań materiału.

## Podsystem wynagrodzeń w systemie zarządzania gospodarką - podstawowe zależności i tendencje zmian

### Główne założenia teoretyczno-metodologiczne

1. Podsystem wynagrodzeń stanowi integralną część systemu zarządzania gospodarką narodową. Dlatego też zadania tego podsystemu oraz narzędzia ich realizacji winny być odpowiednio zharmonizowane z ogólnymi zadaniami polityki społeczno-gospodarczej oraz charakterem i instrumentami całego systemu zarządzania gospodarką.

2. Występują rozmaite podmioty polityki wynagrodzeń (patrz schemat 1). Ich liczba i rola zależą z jednej strony od charakteru systemu zarządzania, zaś z drugiej od celów polityki społeczno-gospodarczej (tab. 6). Zmiany systemu zarządzania gospodarką, jak też reorientacja w celach polityki gospodarczej winny nie tylko powodować zmianę narzędzi zawartych w systemie, ale także zmianę układu podmiotowego realizującego politykę i posługującego się narzędziami.

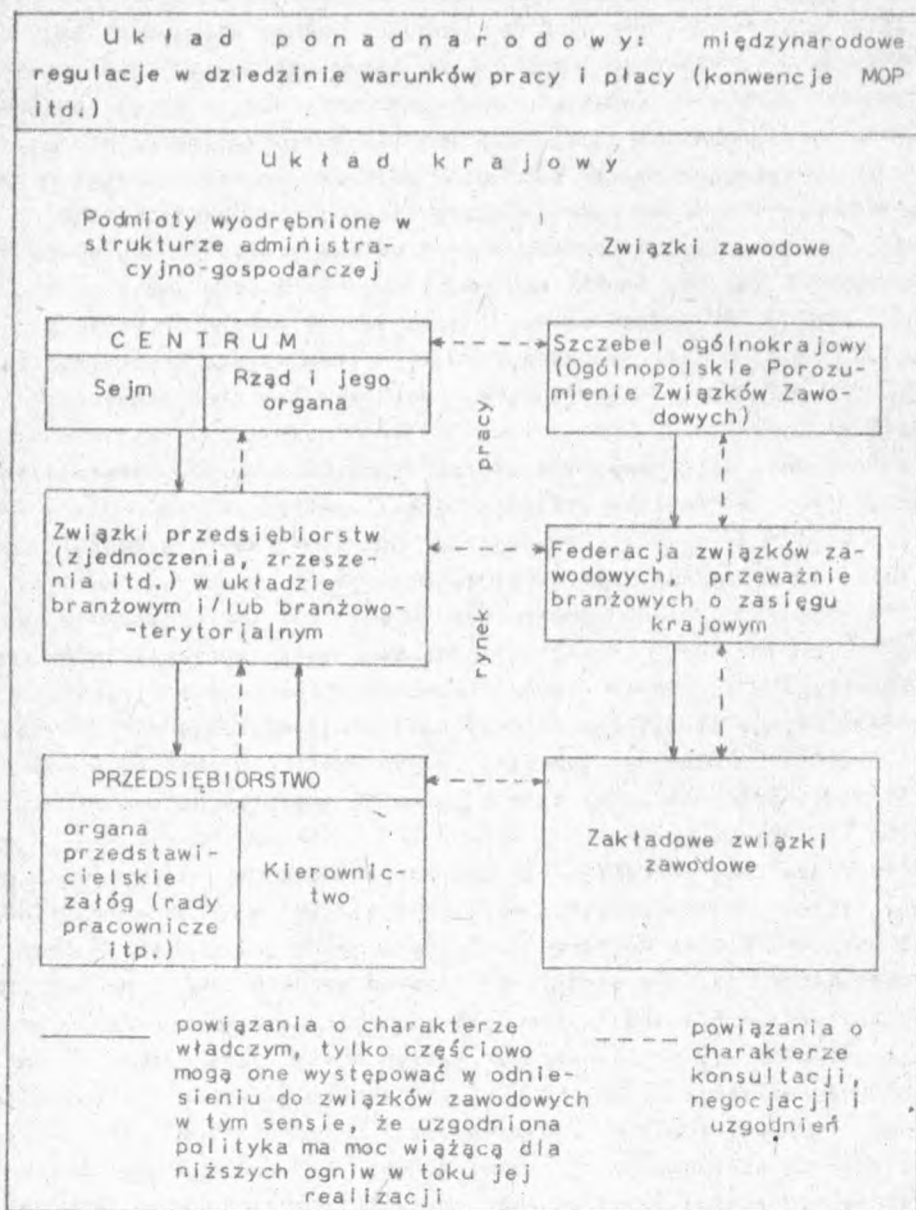
3. W związku z powyższym, istotnym warunkiem powodzenia systemu wynagrodzeń w realizacji jego funkcji motywacyjnej jest jasne określenie kompetencji każdego z podmiotów. Ma to szczególne znaczenie w przypadku podmiotów centralnych.

4. Jasny rozkład kompetencji między różnymi organami w obrębie "Centrum" jako podmiotu zbiorowego oraz konkretyzacja zasad współpracy między nimi stanowi warunek wprowadzenia wewnętrznej spójnej, długofalowej centralnej polityki wynagrodzeń. Polityka ta powinna być oparta na jawnych, społecznie akceptowanych i równych dla ogółu pracowników zasadach, obowiązujących ponadto w długim horyzoncie czasowym.

5. Zazwyczaj wyróżnia się dwa przeciwstawne sobie skrajnie, teoretyczne modele zarządzania; scentralizowany i zdecentralizowany lub system oparty na zarządzaniu bezpośrednim i pośrednim (parametrycznym). W rzeczywistości w gospodarce socjalistycznej odróżnić można kilka wariantów systemu zarządzania różniących się ze względu na stopień samodzielności przedsiębiorstw oraz zakres udziału załóg w zarządzaniu. Są to: I - system nakazowy (scentralizowany), II - paternalizm państwowy, III - menadżeryzm socjalistyczny, IV - partycypacyjny, V - samorządowy. Poszczególnym wariantom systemu zarządzania gospodarką socjalistyczną odpowiadają w Polsce



Instytucjonalnie wyodrębnione podmioty regulowania warunków pracy i wynagrodzeń



T a b e l a 6

Zadania systemu wynagrodzeń i podmioty go kształtujące

Podmiot	Zadania społeczno-gospodarcze realizowane poprzez wynagrodzenia	Rozwiązania w zakresie systemu wynagrodzeń
1	2	3
Centrum	1. Zapewnienie realizacji pożądanego poziomu produkcji i usług oraz tempa wzrostu dochodu narodowego	a) zasady powiązania środków na wynagrodzenia i/lub płac przeciętnych z efektami gospodarowania organizacji gospodarczych b) zasady kształtowania premii i dodatków w zależności od efektów pracy
	2. Gospodarowanie zasobami pracy w skali makro	a) legislacja w dziedzinie pracy (kodeks pracy i inne przepisy prawne) b) taryfikacja pracy c) tabele płac d) kształtowanie relacji płac i rozpiętości między płacą minimalną, średnią i maksymalną
	3. Kształtowanie dochodów realnych ludności i pożądanego ich zróżnicowania	a) kształtowanie płacy minimalnej b) regulacja płac (ochrona płac realnych) oraz korekta stawek płac w zależności od efektów ekonomicznych c) sterowanie relacjami wynagrodzeń poprzez: <ul style="list-style-type: none"> <li>- taryfikację pracy i tabele płac</li> <li>- kształtowanie wewnętrznej struktury wynagrodzeń</li> <li>- mechanizm wzrostu płac</li> <li>- system podatków od wynagrodzeń</li> <li>- kształtowanie zasad premiowania</li> </ul>
	4. Zapewnienie równowagi rynkowej	a) kształtowanie zasad tworzenia środków na wynagrodzenia lub tempa wzrostu wynagrodzenia przeciętnego b) określenie zasad opodatkowania wynagrodzeń

Tabela 6 (cd.)

1	2	3
Zakład pracy	<p>Wzrost efektywności społeczno-gospodarczej poprzez:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. wzrost produkcji i usług</li> <li>2. oszczędność użycia czynników produkcji</li> <li>3. dynamizm rozwojowy (postęp techniczno-organizacyjny, wymiana z zagranicą)</li> <li>4. rozwój osobowy pracowników i współudział ich w zarządzaniu</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) zakładowa taryfikacja (wartościowanie) i tabela płac gwarantująca proporcjonalne do nakładów (wymagań) pracy</li> <li>b) formy płac powiązane z efektami pracy</li> <li>c) premiowanie i wynagradzanie oparte na ocenie efektów pracy jednostek i grup oraz zespołów (wyodrębnionych ogniw w przedsiębiorstwie) lub całego przedsiębiorstwa</li> <li>d) kształtowanie partycypacyjnych form wynagrodzeń i spełniających warunek ujęty w pkt. b); jakie drogi awansu związanego z wynagrodzeniami oparte na ocenie efektów pracy</li> </ol>
Związki zawodowe	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zapewnienie pożądanego poziomu i zróżnicowania zarobków poszczególnych grup pracowniczych i w układzie międzynarodowym</li> <li>2. Zapewnienie możliwie wysokiego poziomu życia ludzi pracy poprzez wpływ na poziom płac realnych</li> </ol>	<p>negocjacje w sprawie:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) płacy minimalnej</li> <li>b) zasad i norm wzrostu wynagrodzeń w skali makro (mechanizm indeksacji płac) oraz mikro</li> <li>c) tabel płac</li> <li>d) form wynagrodzeń</li> <li>e) składników wynagrodzeń szczególnie związanych z warunkami pracy</li> </ol>

Uwaga: W tabeli pominięto pośredni szczebel (zjednoczenia, zrzeszenia, związki przedsiębiorców itp.), ponieważ zadania płacowe w przypadku związku przedsiębiorstw i związku przedsiębiorców są różne.

Źródło: Jak w tab. 4.

następujące okresy: I - lata 1950-1955; II - lata sześćdziesiąte oraz częściowo II połowa siedemdziesiątych; III - tzw. system WOG-owski (lata 1971-1976); IV - reforma gospodarcza realizowana od 1982 r. Pewne przejawy samorządności występowały w II połowie lat pięćdziesiątych (lata 1956-1957), natomiast II połowa lat siedemdziesiątych stanowi mieszankę paternalizmu z menadżeryzmem.

Modele zarządzania w gospodarce socjalistycznej a podsystemem wynagrodzeń.

System I - nakazowy. Podstawowym narzędziem kierowania gospodarką przez organa centralne jest plan gospodarki narodowej układany na podstawie bezpośredniego rachunku ekonomicznego i mający równocześnie charakter zbioru nakazów dla organizacji gospodarczych. Przekazywanie poszczególnych pozycji planu do wykonywania oraz traktowanie ich jako mierników oceny pracy przedsiębiorstw sprawia, że plan centralny jest równocześnie narzędziem planowania i zarządzania. Przedsiębiorstwa otrzymują liczne zadania, formułowane zarówno "in natura", jak i wartościowo. Z wykonaniem tych zadań związane są różnorodne formy nagradzania. Zmieniając zadania i operując intensywnością nagradzania (tj. "stopami premiovania"), organa centralne kierują na bieżąco działalnością przedsiębiorstw.

Wśród zadań stawianych przed przedsiębiorstwami zdecydowanie przeważają zadania formułowane w kategoriach wyników brutto (produkcja wytworzona brutto łączna i według asortymentów, wykonane przewozy itp.).

System ten odznacza się swoistą prostotą i wewnętrzną spójnością. Narzędzia zarządzania przedsiębiorstwami stosowane przez organa centralne są przeważnie jednorodne, a układ narzędziowy i podmiotowy odpowiadają sobie nawzajem.

Omawiany system odznacza się jednak także istotnymi sprzecznościami wewnętrznymi, przedstawmy najważniejsze z nich:

- system zarządzania posługujący się głównie nakazami nieuchronnie musi stale przekraczać użyteczny zakres ich stosowania;
- system jest ociążały w działaniu nie tylko z nadmiaru obowiązków, którym nie mogą podołać centralne organa gospodarcze - ze swej istoty jest on nastawiony na tłumienie inicjatywy jednostek wykonawczych,
- system ten nie sprzyja integracji uczestników życia gospodarczego, nie stwarza żadnych przesłanek dla internalizacji celów gospodarki i społeczeństwa przez wykonawców planów-nakazów.

Polityka płac stosowana w tych latach ukierunkowana była na stymulowanie wykonania i przekraczania zadań produkcyjnych wyznaczonych w planie.



Narzędzia stosowane przez Centrum w dziedzinie polityki płac były następujące:

- ustalanie globalnego funduszu płac dla przedsiębiorstw na podstawie założonych planów,
- ustalanie limitów zatrudnienia w rozbięciu na poszczególne grupy pracownicze,
- ustalanie funduszu płac dla poszczególnych działów, gałęzi gospodarki i zakładów pracy,
- ustalanie średniej płacy poszczególnych grup pracowniczych;
- ustalanie szczególnych zasad normowania w tym także ogólnokrajowych norm pracy oraz zasad premiowania,
- stosowanie jednolitych systemów taryfowych dla wielu gałęzi;
- powiązanie wysokości premii dla pracowników od wykonania zadań (stosowanie miernika produkcji globalnej).

System II - paternalizm państwowy. W systemie zarządzania w układzie podmiotowym występują istotne różnice w porównywaniu z systemem nakazowym. Podmioty te są o wiele bardziej rozczłonkowane zarówno w ogniwach funkcjonalnych, jak i branżowych. Po części jest to wynikiem spontanicznego procesu rozrastania się biurokratycznego aparatu władzy gospodarczej. Ponadto m. in. pod naciskiem kadry średniego i niższego szczebla zarządzania następuje proces przekazywania uprawnień niższym ogniom tego aparatu (także terenowym). W znacznym stopniu jest to po prostu dekoncentracja władzy gospodarczej, aż do wystąpienia ujemnych zjawisk wielowładzy. Procesy owej dekoncentracji są realizowane najczęściej pod hasłem decentralizacji.

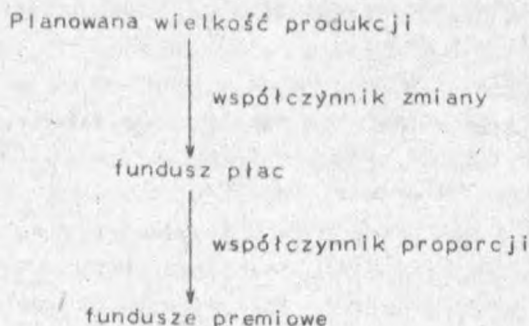
Po pierwsze, dotyczy ona głównie organów zarządzających, a stosunkowo najmniej swobody daje przedsiębiorstwom. Przedsiębiorstwa, nadal zarządzane głównie nakazowo, mają bowiem nad sobą większą liczbę organów zarządzających. Możliwość występowania sprzeczności między poleceniami jest więc znacznie większa niż w systemie nakazowym.

Po drugie, delegowanie uprawnień jest w praktyce często i łatwo uchylane, gdy tylko delegowany działa inaczej, niż oczekuje tego delegujący. System podmiotowy jest więc nie tylko skomplikowany, ale i niestabilny.

Podobnie jak w poprzednim systemie plan centralny jest traktowany jako zbiór nakazów dla przedsiębiorstw. Są to jednak przeważnie polecenia mniej konkretne, nie tak liczne oraz mniej rygorystyczne.

Przedsiębiorstwu działającemu według zasad tego systemu organa centralne nakazowo przydzielają środki rzeczowe i siłę roboczą. Zasilanie odbywa się więc z reguły na zasadzie centralnego rozdzielnictwa. Ma ono częściowo formę pieniężną (np. kredyty), a przyznawane środki występują w postaci licznych odrębnych funduszy o charakterze nakazów-agregatów ustalonych najczęściej na rok. Przedsiębiorstwu wyznacza się fundusz płac, wielkość zatrudnienia oraz przyznaje się mu udział w rozdzielnikach materiałów, surowców i energii.

Wielkości brutto występują równocześnie jako nakaz i syntetyczny miernik w ramach układu regulacji. Ze stopniem realizacji produkcji brutto jest bowiem związana wielkość funduszu płac, a następnie funduszy premiowych. Można to przedstawić w postaci następującego schematu:



Najczęściej obok produkcji brutto stosuje się jakiś drugi syntetyczny miernik, który - w intencjach konstruktorów systemu - ma skłaniać do lepszej efektywności gospodarowania i przeciwdziałać znanym wadom wielkości brutto. Taki miernik to rentowność, obniżka kosztów produkcji itp.

Narzędzia stosowane przez Centrum w dziedzinie polityki płac nie odbiegały zasadniczo od stosowanych do 1957 r. Nowymi narzędziami wprowadzonymi w tym okresie były:

- korekta bankowa funduszu płac,
- oprocentowanie środków trwałych (od 1966 r.),
- oprocentowanie kredytów obrotowych,
- nowy system premiowania pracowników umysłowych (1964-1970),
- ustalanie poziomu płacy podstawowej dla każdej kategorii pracowników (dolna i górna granica płac) oraz średniej wielkości premii.

System III - menedżerski (tzw. WOG-owski). Układ podmiotowy na szczeblu organów centralnych nie różni się od tego, jaki występował w systemie II. Dokoncentracja władzy gospodarczej nawet dalej się pogłębia. Daje się zauważyć próby dalszego umocnienia pozycji ministerstw branżowych przez nadanie im podwójnej roli: ogniw organów centralnych, a równocześnie hiperwielkich organizacji gospodarczych.

Istotnej zmianie, przynajmniej formalnie, ulega rola planu centralnego, nie zmienia się natomiast typ rachunku ekonomicznego będącego jego podstawą. W odniesieniu do WOG-ów, działających według zmienionych reguł, przyjmuje się zasadę, że plan każdego szczebla jest planem "dla siebie". WOG-i sporządzają więc samodzielne własne plany, a decyzje planu centralnego nie są dla nich nakazem do wykonania. Dla pozostałych przedsiębiorstw plan centralny nadal jest nakazem. W praktyce takie sprzeczne rozwiązanie, zastosowane wobec różnych, ale współdziałających ze sobą organizacji, działa tak, że odbiega od przyjętych reguł.

Układ regulacji WOG-u można schematycznie przedstawić w następujący sposób: rachunek ekonomiczny jest prowadzony z punktu widzenia maksymalizacji równocześnie wartości dwóch podstawowych mierników: produkcji dodanej (dochodu czystego) i zysku. Dwa podstawowe mierniki - produkcja dodana i zysk - nie odgrywają jednakowej roli. Produkcja dodana jest wielkością rachunkową, według jej dynamiki ocenia się syntetycznie działalność przedsiębiorstwa i na jej podstawie automatycznie określa się wzrost funduszu płac. Zysk natomiast jest wynikiem działalności przedsiębiorstwa, stanowiącym źródło uzupełniającego zasilania go w środki.

System V - samorządowy. Cechuje się samodzielnością przedsiębiorstw i podejmowaniem przedmiotowych decyzji strategicznych oraz taktycznych przez organy przedstawicielskie załogi. Samorządzenie się załogi podnosi ich zaangażowanie w poprawę wyników ekonomicznych przedsiębiorstw, od czego zależy bezpośrednio wysokość wynagrodzeń pracowników. Udział załóg w zarządzaniu stanowi wszechstronne źródło motywacji materialnej i niematerialnej pracowników. Centrum wpływa na samodzielną zakładową politykę płac jedynie pośrednio, poprzez system umów społecznych i politykę finansową. Przedsiębiorstwa samodzielnie prowadzą wartościowanie pracy, kształtują własne tabele płac, decydują o formach płac i premiach. Rośnie

jednocześnie rola związków zawodowych. Stanowią one stronę w zawieraniu zakładowych umów zbiorowych i umów ponadzakładowych.

Samorządność załóg jest realna w małych przedsiębiorstwach, dlatego też system samorządowy opiera się na małych samodzielnych przedsiębiorstwach.

System IV - partycypacyjny - stanowi rozwiązanie pośrednie między III i V, a więc kojarzy menadżeryzm z udziałem załóg w zarządzaniu. Centrum jak w systemie V pośrednio wpływa na zakładową politykę płac decydując jednak bezpośrednio o tych rozwiązaniach, które zabezpieczają realizację społecznych (socjalnych) aspektów tej polityki (minimum socjalne, płaca minimalna). Załogi posiadają znaczny wpływ na decyzje przedsiębiorstwa: władczy w dziedzinie decyzji rozwojowych, konsultacyjny i kontrolny w pozostałych dziedzinach. Organy przedstawicielskie załogi określają podstawowe zasady gospodarowania środkami na wynagrodzenia. Obok kierownictwa stanowią stronę w negocjacjach ze związkami zawodowymi. W systemie partycypacyjnym eliminowana jest rola zarządzania nakazowego, rośnie natomiast rola zachęt i motywowania perswazyjnego (negocjacje, konsultacje, akceptacje, informacje). Współdziałają z nim przedsiębiorstwa o różnej wielkości i różnych typów, jednak z przewagą partycypacyjną.

Logika systemu partycypacyjnego wymaga, aby od wyniku finansowego przedsiębiorstwa zależały w całości wynagrodzenia kierownictwa i w części (płace ruchome) pozostałej załogi. Dzięki temu następuje z jednej strony integracja interesów przedsiębiorstwa i załogi, z drugiej umocnieniu ulegnie odpowiedzialność kierownictwa za wyniki i rozwój przedsiębiorstwa.

Przegląd roli i narzędzi polityki centralnej wskazuje, że poza okresem planu 6-letniego nie była ona dostosowana do systemu funkcjonowania gospodarki. Po pierwsze, poza okresem planu 6-letniego stałe wysiłki zmierzające do wzrostu zainteresowania załóg poprawą efektywności gospodarowania koncentrowały się na zasadach dopływu środków na wynagrodzenia, podczas gdy inne narzędzia pozostawały bez zmiany. Podejmowane próby były dokonywane w ramach kształtowania środków na wynagrodzenia. Zmianie ulegały jego formy, elastyczność i mierniki. Bazą pozostawał zawsze plan-nakaz. W ramach systemu paternalistycznego podjęte zostały próby zainteresowania przedsiębiorstw poprawą wyników poprzez powiązanie premii



pracowników umysłowych (personelu kierowniczego) z wykonaniem zysku planowego. Wprowadzono też udział załóg w zysku w postaci trzynastej pensji.

W systemie menedżerskim podjęto radykalną zmianę zasad dopływu środków na wynagrodzenia odchodząc od różnych form limitowania na rzecz normatywnego kształtowania funduszy. Było to zgodne z logiką zmienionego systemu zarządzania. Uelastycznienie zasad kreowania środków wymagało większej uwagi w zakresie wykorzystania podatku od wynagrodzeń jako narzędzia sterowania relacjami płac. Skoro na wejściu (fundusze) wzrosła swoboda, to nie należało jednocześnie tracić kontroli ze strony centrum na wyjściu, czyli nad rozkładem indywidualnym wynagrodzeń. Tymczasem w latach siedemdziesiątych został zlikwidowany podatek od wynagrodzeń. Natomiast zachowane zostały narzędzia centralnej regulacji procesu podziału środków na wynagrodzenia w obrębie wielkich organizacji gospodarczych. Centrum zrezygnowało z nich dopiero poczynając od 1984 r. w tzw. zakładowych systemach wynagradzania, w reformie lat osiemdziesiątych, czyli w systemie partycypacyjnym.

W latach osiemdziesiątych - zgodnie z linią reformy - zmienione zostały zasady kreowania środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwach. Oznacza to, że przedsiębiorstwa uzyskały pełną samodzielność w podziale wygoszparowanych wyników, jedynie przyrost wynagrodzeń ponad założoną normę proporcjonalności do społecznej wydajności pracy podlega progresywnemu opodatkowaniu. Tak więc Centrum jedynie pośrednio wpływa na rozmiary środków na wynagrodzenia na wejściu do przedsiębiorstwa, zrezygnowało też z ingerencji w proces ich podziału w przedsiębiorstwie i jednocześnie nie został przywrócony powszechny podatek od wynagrodzeń, bądź wprowadzony podatek od dochodów osobistych od ludności. Tym samym pozbawiono się właśnie narzędzi sterowania relacjami wynagrodzeń. Funkcjonujący bowiem podatek wyrównawczy nie ma charakteru powszechnego i nie obejmuje wszystkich składników wynagrodzeń.

Po drugie, ukształtowane w I połowie lat pięćdziesiątych proporcje płac i preferencje w polityce płac zachowały aktualność do dziś, choć zmieniały się cele społeczno-gospodarcze, systemy zarządzania i warunki gospodarowania. Już to świadczy o błędności centralnej polityki płac. W latach pięćdziesiątych z uwagi na konieczność industrializacji przyjęto preferencje płacowe dla tych

dziedzin działalności, które warunkowały ją, a więc transportu, budownictwa i przemysłu paliwowo-energetycznego oraz ciężkiego. Preferencje oznaczają wyższe opłacanie pracy. W tych działach i gałęziach, niż ustalona w planie proporcjonalność płacy do społecznej wydajności pracy. Tak więc już sam duży udział i ranga zaopatrzeniowo-inwestycyjnych dziedzin działalności musiał oddziaływać proinflacyjnie i kreować nieco równowagę rynkową. Pogłębiały to jeszcze przyznane preferencje.

Po trzecie, uporczywe utrzymywanie się preferencji (raz przyznanych) mimo zasadniczo różnych celów i systemów zarządzania z całą ostrością wskazuje na niebezpieczeństwo posługiwania się nimi. Grupy korzystające z preferencji traktują je jako zdobyte i wywierają presję nie tylko na ich utrzymanie, ale nawet umacnianie.

Preferencje osłabiają realizację prawa podziału według pracy. Ich stosowanie jest dopuszczalne zatem wyjątkowo i pod rygorystycznie przestrzeganym warunkiem, że:

a) będą przejściowo przyznawane na ściśle określony czas bez prawa do ich powtórnego przyznania. Po upływie tego czasu powinny przynieść wyższe efekty pracy w dziedzinie preferowanej;

b) preferencjom w jednej dziedzinie będzie towarzyszyło niższe opłacanie pracy w innej, tak aby były one równoważone i nie zagrażało to zakłóceniu równowagi rynkowej.

Po czwarte, w latach planu 6-letniego z uwagi na niski dochód narodowy i konieczność dużej stopy inwestycji, a jednocześnie wchłonięcia znacznej nadwyżki zasobów pracy ukształtował się model niskich płac. Utrzymuje się on do dziś, choć warunki co do zatrudnienia uległy radykalnej zmianie. Nie tylko nie występuje nadmiar zasobów pracy, ale też zasadniczo wzrosły kwalifikacje pracowników, a więc wyższa znacznie jakość zasobów pracy wymaga odmiennego opłacania.

W tych też latach przyjęta została zasada utrzymywania sztywnych stawek płac w dłuższym czasie, celem zapobiegania nadmiernemu wzrostowi płac w porównaniu do możliwości wyznaczonych dochodem narodowym. Jednocześnie przyjęto zasadę centralnych okresowych regulacji płac, w tym zwłaszcza płacy minimalnej, co miało miejsce częściej. Regulacje obejmowały kolejno poszczególne gałęzie lub grupy zawodowe.

Po piąte, analiza statystyczna podstawowych wielkości ekonomicznych

cznych w polskiej gospodarce w latach 1950-1983 wskazuje na to, że:

1. Nigdy nie zostały wykonane w pełni założone w planie centralnym wskaźniki wzrostu średniej płacy zarówno realnej, jak i nominalnej (tab. 7). Plan przyrostu przeciętnej płacy nominalnej był zawsze, a niekiedy nawet bardzo wysoko, przekraczany. Natomiast plan

T a b e l a 7

## Planowany i wykonany wzrost płac

Okres planistyczny	Przyrost przeciętnej płacy nominalnej (%)		Przyrost przeciętnej płacy realnej (%)	
	plan	wykonanie	plan	wykonanie
1950-1955	-	126,0	40,0	10,6
1956-1960	26,0	54,4	30,0	29,1
1961-1965	17,5	19,6	23,0	7,7
1966-1970	16,0	19,4	16,0	10,5
1971-1975	20,0	63,4	18,0	40,9
1976-1980	24,3	52,5	16,0	9,7

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 1.

wzrostu przeciętnej płacy realnej przekroczone tylko w latach 1971-1975. Jednocześnie daje się zauważyć silne wahania tempa wzrostu płac w ujęciu nominalnym i realnym w kolejnych okresach. Wszystko to działo się w warunkach stosowania polityki limitowania wzrostu płac, sztywnych stawek itp. Lata 1981-1982 są niezwykle trudne do oceny w tej mierze, bowiem mamy tu do czynienia z szeregiem specyficznych nieregularnych zjawisk takich, jak kryzys gospodarczy, reforma, inflacja, regulacje cenowo-płacowe, które nie pozwalają na pełną obiektywną ocenę. W bardziej ustabilizowanych latach 1983 i 1984 plan przyrostu przeciętnej płacy nominalnej wynosił odpowiednio 16% i 17%, a wykonanie 24,5% i 19,9%. Znaczne zbliżenie się wykonania do planu w 1984 r. wynika z wyraźnego zaostrzenia i większej skuteczności narzędzia hamującego wzrost płac w przedsiębiorstwach, tj. obciążeń na PFAZ.

2. Cały ten okres charakteryzował się szybszym tempem wzrostu funduszu płac i średniej płacy nominalnej od tempa wzrostu dochodu narodowego (tab. 8), a niższym tempem wzrostu płacy realnej (z wyjątkiem lat 1971-1975). Ogromny przyrost akumulacji w stosunku do funduszu spożycia i związana z nim ogromna aktywizacja zasobów pracy musiały powodować wysokie tempo wzrostu płac nominalnych przy niedostatecznym (szczególnie w latach 1951-1955, 1961-1965 i 1976-1980) tempie wzrostu płacy realnej.

Po szóste, pomimo zmian systemów zarządzania, dość trwały okazywał się układ podmiotowy stworzony w systemie nakazowym. Symptomy tego zjawiska dość wyraźnie występują w ramach obecnej reformy gospodarczej. Dlatego też zachodzi pilna potrzeba bardziej jednoznacznego określenia kompetencji podmiotów polityki płac w gospodarce zreformowanej.

W związku z powyższym w gruncie rzeczy niewiele się zmieniał zestaw narzędzi centralnej polityki płac stosowanych w kolejnych okresach, a stworzonych głównie na użytek realizacji zadań planu 6-letniego. Narzędzia te w każdym kolejnym okresie okazywały się mało skuteczne, na co wskazują przytoczone wyniki analiz statystycznych.

Dlatego też w pełni uzasadniona jest radykalna zmiana roli i zakresu podmiotów polityki płac i narzędzi realizacji tej polityki przez każdy z nich, zwłaszcza przez centrum. O ile istotne zmiany zaszły w układzie narzędzi polityki płac w latach osiemdziesiątych, to nie wystąpiły one jeszcze w analogicznym stopniu do podmiotów polityki płac, zwłaszcza chodzi tu o rolę centrum oraz związków zawodowych. Nadal utrzymuje się niezwykle rozcłonkowana struktura zbiorowego podmiotu centralnej polityki płac bez jasnego określenia kompetencji każdego z jego organów, zasad koordynacji ich działań, a nade wszystko zasad centralnej polityki płac i jej zakresu oraz narzędzi dostosowanych do głównych celów społeczno-gospodarczych i zasad reformy gospodarczej.

#### Rola Związków Zawodowych w polityce płac

Chociaż związki zawodowe w polityce płac mają do spełnienia ważne zadania polegające głównie na obronie interesów pracowniczych



T a b e l a 8

Porównanie tempa wzrostu płac i podstawowych wielkości ekonomicznych w latach 1980-1983

Wyszczególnienie	1950-1955	1956-1960	1961-1965	1966-1970	1971-1975	1976-1980	1981-1983
Przyrost DN wytworzonego	51	37,6	34,6	34,3	59,0	6,1	-12,0
Przyrost nominalnego funduszu płac	218	68,6	41,8	43,0	80,1	57,9	128,3
Przyrost średniej płacy nominalnej	126,0	48,7	19,8	19,4	63,4	52,5	139,3
Przyrost średniej płacy realnej	0,6	29,1	7,7	10,6	40,9	9,7	-24,0
Przyrost spożycia z DN	49	37	27,8	30,7	41,1	24,4	-13,0
Przyrost akumulacji z DN	64	48	49,4	36,3	115,6	-46,6	-27,0
Przyrost zatrudnienia	32	11	10	17,5	18,5	3,2	-3,6

Źródło: Jak w tab. 1.

w tej polityce, to dotychczas nie zostały wypracowane wystarczające sposoby wpływania związków zawodowych na płace.

W przeszłości ich rola była bardzo formalna, co jest jedną z przyczyn aktualnych trudności kryzysowych w sferze społeczno-gospodarczej. W warunkach wprowadzania reformy gospodarczej, której celem ma być usprawnienie mechanizmów gospodarczych problem przyznania związkom właściwych kompetencji w sferze płac jest nadal aktualny.

Związki zawodowe, w świetle istniejących przepisów, mają do spełnienia szereg zadań; dysponują określonymi uprawnieniami. Problemem podstawowym jest jednak faktyczna działalność związków, rzeczywiste oddziaływanie związków na warunki bytu pracowników, sposób funkcjonowania związków na aktualnych warunkach. Istnieje niewątpliwie zapotrzebowanie na badanie tego problemu, tym bardziej, że związki znajdują się na etapie kształtowania się.

Punktem wyjścia do rozważań nad pożądanym wpływem związków zawodowych na płace stanowią doświadczenia związków zawodowych w Polsce w przeszłości, umożliwiające ustalenie przyczyn nieprawidłowości w funkcjonowaniu związków oraz określenie warunków, jakie muszą być spełnione, aby związki w sposób skuteczny mogły bronić interesów pracowniczych. Do tej części rozważań wykorzystano istniejącą literaturę.

Podobna intencja przyświecała analizie formalnoprawnej roli związków zawodowych w polityce płac w przeszłości. Jej celem było ustalenie, jakie były uprawnienia formalnoprawne związków zawodowych w polityce płac, ocena tych uprawnień pod kątem możliwości faktycznego oddziaływania związków na płace oraz jakie były inne uwarunkowania bardzo ograniczonego udziału związków zawodowych w polityce płac. Analizy dokonano opierając się na literaturze i istniejących dokumentach, przede wszystkim przepisach prawnych.

Badaniami objęto również związki aktualnie działające. Jako cel tych badań założono próbę weryfikacji faktycznej roli związków zawodowych w polityce płac, aby na tej podstawie dokonać oceny tej roli i sformułować propozycje i wnioski na przyszłość. Dla realizacji tego celu przeprowadzono badania ankietowe wśród załóg 2 zakładów pracy oraz wśród przewodniczących zakładowych związków zawodowych. W sumie opracowano 117 ankiet przeprowadzonych wśród robotników i 57 ankiet przeprowadzonych wśród przewodniczących zakła-

dowych związków zawodowych. Ankiety były wypełniane samodzielnie przez respondentów.

### Ogólne wnioski z doświadczeń związków w przeszłości

Lata bezpośrednio po II wojnie światowej były dla ruchu związkowego okresem kształtowania się. Określone zostały zasady ideowe działania związków oraz ich jednolita struktura organizacyjna o parta o więź produkcyjną. Określone zostały dwojakiego rodzaju zadania związków: zaspokajanie potrzeb świata pracy w dziedzinie bytu materialnego i kulturalnego i udział w dziele odbudowy kraju.

W okresie planu 6-letniego związki zostały zaangażowane do realizacji tego planu. Wszystkie instancje związków zawodowych zajmowały się przede wszystkim sprawami produkcji, organizacją współzawodnictwa pracy, troską o wzrost wydajności pracy, realizując tym samym interes przedsiębiorstw i państwa, a nie interes społeczny. Poziom życia ludności bardzo się obniżył, jak to było uzasadniane, na rzecz konsumpcji w przyszłości. Płace były traktowane w sposób instrumentalny, jako bodziec do lepszej pracy. Zastosowane zostały preferencje płacowe dla pracowników przemysłu ciężkiego, który uznano za podstawowy dla rozwoju kraju. Przestano stosować zbiorowe układy pracy, a wprowadzono zakładowe umowy zbiorowe, których głównym zadaniem miało być pobudzenie pracowników do wykonywania planów produkcyjnych.

Również po roku 1956 w działalności związków nie zaszły większe zmiany, pomimo sprzyjających okoliczności jakie się ku temu pojawiły. W tym okresie została sformułowana zasada o nierozdzielnej jedności spraw produkcji i bytu. Wzrost dochodów pracowniczych został uzależniony od wydajności pracy, od wykonywania i przekraczania planów produkcyjnych. Z powodu zakłóceń powstałych w realizacji planów pięcioletnich 1961-1965 i 1966-1970 spowodowanych wieloma przyczynami, zadania gospodarcze również w tym okresie uzyskały przewagę nad społecznymi. Kierowano się w działalności związków zasadą, że realizacja zadań produkcyjnych jest jedynym warunkiem poprawy warunków pracy i życia ludzi pracy.

Związki pełniąc rolę pośrednika w udziale załóg w zarządzaniu mobilizowały do przyjmowania i wykonywania programów zakładowych zapewniających realizację planów techniczno-ekonomicznych.

W warunkach bytu pojawiły się niekorzystne tendencje. Płace nominalne rosły bardzo nieznacznie o około 2% rocznie, co przy podwyżkach cen powodowało, że wzrost płac realnych był niezauważalny, a przy tym istniały poważne braki na rynku szczególnie artykułów trwałej konsumpcji. Udział konsumpcji w dochodzie narodowym w 1969 r. osiągnął poziom z roku 1953, tj. około 62%.

Na trudności gospodarcze nałożyły się też deformacje w systemie zarządzania, biurokracizm w aparacie władzy, podporządkowanie administracji gospodarczej władzom partyjnym, daleko idące ograniczenia samodzielności przedsiębiorstw. Nieprawidłowości istniały też w związkach zawodowych, a przejawiały się w alienacji organów związkowych od załóg w podporządkowaniu ich organom administracji.

Lata siedemdziesiąte z kolei, to okres szerokich inwestycji, również inwestycji w gałęzie przemysłu produkujące na rynek, to okres znacznego wzrostu płac realnych, w 1970 r. o 1,7%, 1971 r. - 5,7%, a w 1972 r. o 6,5%. Tak się działo jednak tylko w pierwszym pięcioleciu, bo w następnym wzrost płac realnych został zahamowany i w gospodarce i w innych dziedzinach, pojawiły się tendencje kryzysowe, spowodowane między innymi łamaniem podstawowych praw ekonomicznych. Pojawiły się nieprawidłowości w sposobie sprawowania władzy, izolacja władzy od społeczeństwa, likwidowanie i ograniczanie instytucji samorządowych, rozpoczynanie kosztownych inwestycji niezależnie od możliwości i potrzeb społeczeństwa, przy jednoczesnym zaniedbaniu rolnictwa, co wpłynęło na pogorszenie zaopatrzenia rynku w artykuły konsumpcyjne w drugiej połowie lat siedemdziesiątych. Związki zawodowe nie wypełniły w tym okresie powinności wobec załóg pracowniczych. Zbieg tych niekorzystnych zjawisk spowodował wybuch niezadowolenia społecznego latem 1980 r., rezultatem czego było szereg zmian w życiu społeczno-gospodarczym kraju.

Postulaty załóg strajkujących w sierpniu 1980 r. miały charakter ekonomiczny, socjalny i polityczny. Postulaty ekonomiczne i socjalne odzwierciedlały zaniedbanie polityki społecznej lat poprzednich. Stały się one następnie programem obrony interesów pracowniczych. Powstało zjawisko pluralizmu związkowego.

Niezależny Samorządowy Związek Zawodowy "Solidarność" podjął nie tylko program rewindykacyjny, ale również program przemian bardziej zasadniczych w kierunku przebudowy systemu politycznego,



zmian w sposobie sprawowania władzy, upowszechnienia samorządności, wprowadzenia reformy gospodarczej celem likwidacji kryzysu oraz zapobieżenia nieprawidłowościom w przyszłości.

Również związki branżowe w swoim programie zastrzegły konieczność wpływu na kształtowanie założeń polityki społecznej państwa, udział w przygotowywaniu i podejmowaniu decyzji określających rozwój społeczno-gospodarczych kraju.

Jednak programy te nie zostały zrealizowane z powodu rozwiązania związków istniejących przed 13.12.1981 r.

#### Formalno-prawna rola związków zawodowych w polityce płac w latach 1950-1983

W warunkach jakich działały związki zawodowe w Polsce Ludowej do roku 1980, tj. scentralizowanego systemu zarządzania i zdeterminowanie niezależności związków przez władze polityczne i administracyjne spełnianie przez związki ich funkcji ochronnej, a przede wszystkim ich wpływ na kształtowanie warunków życia pracowników, których głównym czynnikiem są płace, było ograniczone pomimo pewnych uprawnień jakie związki posiadały.

Na uprawnienia związkowe składały się:

- wpływ związków na tworzenie przepisów prawnych i podejmowanie decyzji w sferze płac,
- podpisywanie układów zbiorowych pracy,
- kontrolne uprawnienia rad zakładowych w przestrzeganiu prawa i postanowień układów zbiorowych w przedsiębiorstwach.

Związki zawodowe mogły opiniować projekty aktów prawnych, które miały wpływ na kształtowanie warunków bytu, mogły prowadzić dyskusje nad tymi projektami i mogły składać swoje wnioski co do sposobu prawnego uregulowania jakiejś dziedziny życia społecznego, czy ekonomicznego. Również przy podejmowaniu konkretnych decyzji przepisy prawne przewidywały konieczność porozumienia Rady Ministrów z CRZZ oraz współdziałania Komitetu Pracy, Płac, a później Ministerstwa Pracy, Płac i Spraw Socjalnych z CRZZ.

Jednak faktyczna rola związków zarówno przy wydawaniu, jak i podejmowaniu decyzji miała charakter formalny.

W odmiennych warunkach ustrojowych związki zawodowe nie zrezygnowały z praktyki zawierania układów zbiorowych pracy. Przy za-

wieraniu układów posłużono się przedwojennym ustawodawstwem, do którego wprowadzono zmiany i uzupełnienia dotyczące zakresu stosowania układów, podmiotów, które mogły układy zawierać i sposobów kontroli i nadzoru nad układami.

Początkowo układy mogły regulować obok wynagrodzeń również inne sprawy ze stosunku pracy takie jak: czas pracy, urlopy, warunki pracy, tryb rozwiązywania umowy o pracę. Po wprowadzeniu kodeksu pracy układy ograniczały się do ustalenia szczegółowych warunków wynagradzania pracowników, przyznawania im innych świadczeń oraz warunków pracy związanych z właściwościami gałęzi pracy lub zawodu. Ważną cechą regulacji układowej było wkraczanie w dziedzinę warunków nietypowych, dodatkowych.

W praktyce układy zbiorowe pracy nie odegrały większej roli, co było spowodowane słabością istniejących w przeszłości związków zawodowych i brakiem ich siły przetargowej wobec silnego partnera, który występował w podwójnej roli jako pracodawca i władza państwowa. Układy nie stanowiły porozumienia w pełnym tego słowa znaczeniu, a tryb ustalania ich treści niewiele różnił się od stanowienia i uchylania aktów prawnych przez organy państwowe "po porozumieniu" czy "w uzgodnieniu" ze związkami zawodowymi. Układy nie stały się narzędziem ochrony poziomu życia pracowników, ich praw do sprawiedliwego wynagrodzenia.

Z tej racji, że najważniejsze decyzje w sprawach płacowych zapadały na szczeblu centralnym, związki w przedsiębiorstwach miały uprawnienie głównie kontrolne w zakresie prawidłowości stosowania układów zbiorowych pracy i innych przepisów dotyczących wynagradzania pracowników.

Inne sprawy, takie jak normy pracy i szczegółowe regulaminy premiowania były rozstrzygane w porozumieniu ze związkami zawodowymi. Niektóre układy zbiorowe pracy przewidywały prawo rad zakładowych do przyznawania nagród za długoletnią pracę. Również związki za pośrednictwem samorządu nie miały większych możliwości wpływu na płace.

Źródłem odmiennych od wcześniejszych doświadczeń, możliwości obrony i reprezentacji interesów ludzi pracy przez ich przedstawicieli były porozumienia z Gdańską, Szczecina i Jastrzębia.

Porozumienie gdańskie, chociaż nie stanowiło aktu prawnego, miało duże znaczenie dla obowiązującego dotychczas porządku prawnego.

Spełniało ono trzy funkcje: potwierdzającą, stymulacyjną i inter-pretacyjną.

Porozumienie stało się podstawą do konkretnych działań. Po-stanowienie ekonomiczne porozumienia zapewniało podwyżki płac dla wszystkich grup pracowniczych ze szczególnym uwzględnieniem grup o płacach najniższych. W porozumieniach przewidziano też powiąza-nie wzrostu cen ze wzrostem płac.

Ogólnie można stwierdzić, że rola związków istniejących przed sierpniem 1980 r. była w polityce płac bardzo formalna i fasadowa, że nie miały one większego znaczenia w tej polityce ani na szczeb-lu centralnym, ani innych szczeblach. Również układy zbiorowe pracy nie spełniały roli wynikającej z ich istoty. Wynikało to ze słab-ej pozycji istniejących związków oraz warunków w jakich działały, tj. scentralizowanego systemu zarządzania i sposobami wpływania na procesy społeczno-gospodarcze przez władze centralne.

#### Główne wyniki badań empirycznych<sup>17</sup>

Również związki zawodowe, które rozpoczęły swoją działalność na podstawie ustawy o związkach zawodowych z 8.10.1982 r. uzyskały uprawnienia do wpływania na politykę płac.

Należy do nich na szczeblu centralnym prawo do opiniowania za-łożeń lub projektów aktów prawnych, bądź decyzji, mających wpływ na warunki życia ludzi pracy, udział w pracach przygotowawczych nad pro-jektami aktów prawnych lub decyzji, prawa do występowania z wnioskami w sprawie wydania lub zmiany aktu prawnego oraz zawierania ukła-dów zbiorowych pracy.

A na szczeblu przedsiębiorstwa do głównych uprawnień związków należy podpisywanie porozumień z dyrekcją w sprawie wprowadzenia nowego systemu wynagradzania, zajmowanie stanowisk wobec kierowni-ka zakładu pracy i organizacji samorządowej przy ustalaniu regu-laminu nagród i premiovania oraz we wszystkich indywidualnych sprawach pracowniczych.

Podstawowe wyniki badań przeprowadzonych wśród robotników:

1. Wiedza robotników zarówno o uprawnieniach, jak i o faktycznej

---

<sup>17</sup> Na podstawie wyników badań ankietowych przeprowadzonych w 1984 r.

działalności związków zawodowych jest niewielka, co świadczy o słabym zainteresowaniu badanych działalnością związków zawodowych. Duży procent braku odpowiedzi na pytanie o działalność związków świadczy o braku orientacji oraz o niechęci do ujawniania swoich opinii.

2. Większość robotników krytycznie oceniła wpływ związków na płace. Związki w niewystarczającym stopniu wpływają przede wszystkim na podwyżki płac, a ponadto na: podział premii, formy płac, obronę pracowników przed obniżaniem poziomu ich życia w wyniku wzrostu kosztów utrzymania, prawidłowe relacje płac, fundusz płac, ustalanie zasad opłacania pracy przy zmniejszonej obsłudze, przyznawanie zasiłków osobom znajdującym się w trudnej sytuacji, przeszerogowania, warunki pracy, wydajność pracy, określanie norm pracy. Zdecydowana większość badanych nie jest zadowolona z aktualnego poziomu swoich płac.

3. Wpływ związków na niektóre sprawy płacowe ogranicza się do opiniowania. Pożądane są również inne formy oddziaływania: decydowanie, negocjowanie, konsultowanie, kontrola.

4. Do najważniejszych problemów polityki płac w przedsiębiorstwie należy: wzrost płac, nowy system płac, niewłaściwe proporcje składników wynagrodzenia, właściwy podział premii, zbyt niskie płace zawodów bezpośrednio produkcyjnych, zbyt niskie płace na wydziałach szkodliwych, konsultacje spraw płacowych z załogą, zbyt duża liczba przepisów, zarządzeń, ograniczenie przez państwo możliwości podnoszenia płac, właściwe ustalanie norm pracy.

5. Istnieje wiele przyczyn ograniczających możliwości wpływu związków zawodowych na płace: mała liczebność związku, niewystarczające uprawnienia, zależność związków przy podejmowaniu decyzji od innych podmiotów, brak niezbędnych kwalifikacji działaczy związkowych.

6. Robotnicy są jednomyślni, że aby związek zawodowy mógł reprezentować interes całej załogi powinien zrzeszać ponad 50% pracowników.

Na podstawie tych wyników nasuwają się dwa wnioski ogólne. Niewiedza badanych o działalności związków oraz ich brak zainteresowania tą działalnością świadczy o braku akceptacji bądź słabej akceptacji robotników dla związków. Negatywna ocena przez badanych roli związków w polityce płac w przedsiębiorstwach każe sądzić, że



związki nie spełniają oczekiwań pracowników, inny problem, na ile to jest realne w obecnych warunkach. Wnioski te stanowią raczej hipotezy niż twierdzenia z przyczyn, o których była mowa na wstępie.

Podstawowe wyniki badań przeprowadzonych wśród przewodniczących zakładowych związków zawodowych:

1. Związki zawodowe w przedsiębiorstwach, które reprezentowali badani związkowcy, zajmują się różnorodnymi sprawami, wśród których w większości przedsiębiorstw do najważniejszych należą sprawy socjalne, problemy płacowe, sprawy bhp.

2. W zdecydowanej większości przedsiębiorstw związki zawodowe mają wpływ na: zakładowe systemy wynagradzania i regulaminy premiovania i nagradzania, a w niektórych również na wielkość funduszu płac.

3. Związkowcy oceniają, że sprawy płacowe zajmują ważne miejsce w działalności związkowej. Pozytywny wpływ związków na płace przejawia się w większej ilości środków na płace w wyniku różnych akcji związkowych, bardziej prawidłowym podziale tych środków, udziale związków w opracowaniu nowego systemu płac i w uwzględnieniu stanowisk związku w polityce płac.

4. Niemniej jednak, zakres wpływu związków na płace powinien być szerszy. Związki powinny mieć wpływ na podwyżkę płac, wielkość funduszu płac, relacje płac między wydziałami, zawodami, stanowiskami, taryfikatory, tabele płac, normy pracy, powiązanie wysokości wynagrodzenia z wydajnością pracy i wysiłkiem pracownika, premie za oszczędność surowców.

5. Wśród oczekiwań pracowników w stosunku do związków w sferze płac, według opinii, dominuje podwyżka płac, ważne miejsce zajmuje też prawidłowy podział środków na płace. Znaczna część badanych uznała zasadność tych oczekiwań.

6. W niewystarczającym stopniu posługują się negocjacjami jako formą "oddziaływania na płace."

7. Związki powinny oddziaływać na płace głównie za pośrednictwem negocjacji, współdziałania z dyrekcją, konsultacji z dyrekcją i załogą, kontroli. Najmniejsze znaczenie przypisano opiniowaniu i wnioskowaniu.

8. Do przyczyn ograniczających możliwości wpływu związków na płace należą niewystarczające uprawnienia związków, brak niezbędnych kwalifikacji działaczy związków, zbyt mała liczebność zwią-

zków, zależność od innych pomiotów przy podejmowaniu decyzji, niewłaściwy podział kompetencji w sferze płac pomiędzy poszczególne podmioty polityki płac, brak dostępu działaczy związkowych do niezbędnych informacji, ograniczone możliwości finansowe przedsiębiorstw. Podstawowym warunkiem większego oddziaływania związków na politykę płac jest umocnienie pozycji związków.

9. Znaczna część działaczy pozytywnie oceniła podział kompetencji w polityce płac w przedsiębiorstwie pomiędzy związek zawodowy, dyrekcję, samorząd. Negatywne opinie o aktualnym podziale kompetencji wynikają z niewystarczających uprawnień stanowiących związków, pomijania lub uwzględniania w niewystarczającym stopniu stanowiska związków przy podejmowaniu decyzji płacowych, naruszania ustawy o związkach zawodowych.

10. Większość związków pozytywnie ocenia formy współdziałania związków z dyrekcją i samorządem. Zastrzeżenia do form współdziałania związków z dyrekcją i samorządem dotyczą: braku partnerstwa w stosunkach dyrekcji i samorządu ze związkami, nieinformowania związków w zamierzonych zmianach, braku konsultacji i współdziałania ze związkami.

11. Opinie związkowców są zgodne co do niewystarczającego wpływu związków zawodowych na płace na szczeblu centralnym. Związki zawodowe szczebla centralnego powinny mieć wpływ na: poziom płacy minimalnej, wzrost stopy życiowej społeczeństwa, relacje płac w różnych układach, a także na inne decyzje nie związane bezpośrednio z polityką płac, budżet państwa, kodeks pracy, przepisy prawne, tworzenie odpowiednich warunków dla działalności przedsiębiorstw w postaci ułatwiania modernizacji czy inwestycji. Zostały również wymienione inne sprawy: warunki pracy, sprawy socjalne, kontrola pracy w godzinach nadliczbowych, wyraźnie brakuje wśród tych wypowiedzi troski o poziom płac realnych.

12. Jednoznacznej negatywnej ocenie poddano dotychczasowe układy zbiorowe pracy zarzucając im nieaktualność. Postulaty dotyczyły zawierania układów zbiorowych pracy na różnych szczeblach. Stronami przy podpisywaniu układów na szczeblu centralnym powinny być federacje bądź Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych i ministrowie resortowi lub Ministerstwo Pracy, Płac i Spraw Socjalnych, rząd albo prezydium rządu. W przedsiębiorstwie układy powinny podpisywać związki z dyrekcją. Związkowcy nie mają koncepcji jeśli chodzi o temat treści układów.

#### 4.2. Mechanizm wzrostu płac indywidualnych w przedsiębiorstwie

Założony okres badań obejmujący lata 1975-1979 i 1979-1984 pozwala na kierunkową identyfikację mechanizmu wzrostu płac (MWP) w przedsiębiorstwie i jego ewentualnych zmian w związku ze zmianami systemu funkcjonowania gospodarki.

MWP tworzą i określają dwie zasadnicze grupy elementów:

- procedury tworzenia i zwiększania środków na wynagrodzenia w przedsiębiorstwie,
- zasady podziału środków, czyli metody wzrostu płac poszczególnych pracowników i grup społeczno-zawodowych.

Pierwsza grupa problemów znalazła swe miejsce głównie przy rozróżnieniu wzrostu płac egzo- i endogenicznego. Za wzrost endogeniczny uznano wzrost dokonujący się w zasadzie w ramach uprawnień stwarzanych przedsiębiorstwom. W ten sposób poza obrębem wzrostu endogenicznego (autonomicznego) powstał wzrost w wyniku tzw. regulacji, uznany wstępnie za egzogeniczny (tab. 9).

T a b e l a 9

Udział wzrostu egzogenicznego  
w przyroście średnich płac ogółem

Przedsiębiorstwo		Lata	
		1975-1979	1979-1984
		cały przyrost 100% w tym: regulacyjny	
Bytomskie	a	9,0	41,5
PMI-PW	d	61,3	-
Gliwickie	a	37,9	29,0
ZMO	d	62,4	46,9
Fabryka Konstrukcji	a	24,6	49,4
Stalowych	d	403	45,0

a - akord; d - dniówka.

Ź r ó d ł o: Opracowano na podstawie danych uzyskanych w przedsiębiorstwach.

Przedstawione w tab. 9 dane wymagają dodatkowej interpretacji. W latach siedemdziesiątych wzrost regulacyjny miał charakter czysto egzogeniczny ponieważ wiązał się z zewnętrznym zasilaniem, to jest przyznaniem środków na ten cel przez jednostkę nadrzędną (Centrum), lub w postaci rozluźnienia normatywu zwiększającego fundusz płac do dyspozycji przedsiębiorstwa. Zgodnie z założeniami przyjętymi w obecnej reformie SFG cały wzrost płac winien mieć charakter endogeniczny - finansowany ze środków własnych.

Badania nie potwierdzają jednak realizacji założeń reformy. Przykładowo - w Bytomskim Przedsiębiorstwie Izolacyjnym PW już w 1982 r. wyraźny jest wpływ zasilania pozasystemowego. Na mocy Uchwały 186 RM uruchomiono tam dodatkowy tytuł płacowy powodujący przyrost płac pracowników. W Zakładach Materiałów Ogniotrwałych pozasystemowy przyrost płac w latach 1983-1984 stanowił 43% całego przyrostu funduszu. Trzecie przedsiębiorstwo - Fabryka Konstrukcji Stalowych stale uzyskuje preferencyjny wskaźnik wzrostu płac względem przyrostu produkcji netto.

Oczywiście te pojedyncze przykłady, chociaż pokrywają się z tendencjami w makroskali nie mogą w pełni przesądzać o "regulacyjnym" charakterze wzrostu płac. Niemniej najsilniejszy przyrost płac zachodził w latach 1982-1983 np. w przedsiębiorstwie bytomskim, gdzie przyrost w wymienionych latach stanowił aż 86,4% całego przyrostu w okresie 1979-1984. Lata 1982-1983 są okresem, w którym przedsiębiorstwa (oprócz wprowadzenia rekompensat pracowniczych) dokonały zmian płacowych na mocy Uchwały 135 RM. Przebieg wzrostu w czasie, szczególnie zdynamizowanie wzrostu płac na mocy oficjalnych odgórnych decyzji jest więc w obu porównywanych okresach wręcz identyczny. Przykładowo średnia płaca robotników w Fabryce Konstrukcji w latach 1975-1979 wzrosła o 57,3%, w tym w latach regulacji, tj. 1976 r. o 13,8% i w 1979 r. o 19%, a w latach 1977 i 1978 kiedy nie przeprowadzano regulacji tylko o 9,4% i 6%.

Egzogeniczny charakter wzrostu płac objawił się również w tym, że obejmował generalnie wszystkich pracowników.

Rozróżnienie wzrostu egzo- i endogenicznego miało dać odpowiedź na pytanie o skalę możliwości manewru polityki płacowej przedsiębiorstwa w bodźcowym wykorzystaniu wzrostu płac.

Stwierdzono próbę bodźcowego wykorzystania regulacji z 1982 r. (Uchwała 135 RM). W dwu spośród badanych przedsiębiorstw przy okazji



regulacji rozszerzono ścieżkę awansu zarówno pionowego - powszechnie zwiększając rozpiętości w zaszeregowaniu pracowników na poszczególnych stanowiskach oraz konstruując kilkukolumnowe tabele umożliwiające awans poziomy na danym stanowisku bez zmiany kategorii zaszeregowania. Charakterystyczny jest sposób eksploatacji tabel w roku 1982. Awansowano wtedy pracowników w zależności od oceny ich pracy o 1 - 2, a nawet 3 szczeble, przy czym podwyżki te nie miały charakteru powszechnego - około 15-20% pracowników nie uzyskało podwyżek. W roku 1983 i 1984 awanse miały już charakter powszechny, a w związku z wyczerpywaniem się możliwości poziomych, skrócony został również ciąg awansu pionowego. We wrześniu 1984 powrócono ponownie do stanu sprzed regulacji z 1982 r.

Analogicznie zatem jak w latach siedemdziesiątych mimo niższej wówczas dynamiki płac nominalnych, funkcjonuje ten sam mechanizm prowadzący do erozji systemu taryfowego mimo zakładanych przy wprowadzeniu Uchwały 135 mechanizmów zapobiegawczych.

Jako wyraźną tendencję obserwuje się, że w ciągu 2 lat we wszystkich 3 badanych przedsiębiorstwach stworzone możliwości awansu przez Uchwałę 135 RM zostały już wykorzystane.

Na rozróżnienie między wzrostem egzo- a endogenicznym nakłada się inny podział - na wzrost ekonomiczny i dostosowawczy. Za wzrost ekonomiczny uznano wzrost wynikający ze wzrostu stopnia trudności pracy oraz jej efektywności, a więc zasad podziału według pracy. W przyjętych założeniach badawczych uznano również za wzrost ekonomiczny wzrost wymuszony sytuacją na rynku pracy. Stąd w dociekanich zwrócono uwagę na "wymuszenia" jako przesłankę decyzji płacowych przedsiębiorstwa i skierowania analizy MWP na działalność akomodacyjną w stosunku do poszczególnych grup społeczno-zawodowych.

Analiza ta umożliwia porównanie wzrostu wyodrębnionych grup społeczno-zawodowych, robotników wiodących wysoko kwalifikowanych i nisko kwalifikowanych, robotników na stanowiskach pomocniczych - utrzymania ruchu - również w podziale na nisko i wysoko kwalifikowanych oraz grupę pracowników wykonujących prace ciężkie ale nieskomplikowane.

We wszystkich 3 badanych przedsiębiorstwach stosuje się wobec pracowników wiodących - zarówno w latach siedemdziesiątych, jak i obecnie opłacanie akordowe. Forma ta szczególnie w latach siedemdziesiątych umożliwiała relatywnie wysokie przyrosty płac. Wytwo-

czyło to zresztą specyficzną grę przedsiębiorstw o regulację. Argumentowały one konieczność podwyżek regulacyjnych potrzebą wyrównania narosłych od poprzedniej regulacji dysproporcji płac między pracownikami akordowymi i dniówkowymi.

Preferencyjny charakter formy akordowej utrzymał się w zasadzie i w latach osiemdziesiątych jeśli chodzi zarówno o kwoty przyrostu, jak i tempo wzrostu.

Aspekt wymuszania najsilniej występuje w badanej Fabryce Konstrukcji, gdzie jest najniższy, spośród badanych poziom płac, najsilniej spadło zatrudnienie, a gdzie jednocześnie w latach siedemdziesiątych dynamika płac była najwyższa spośród badanych.

Charakterystyczną cechą ruchu płac jest tu preferowanie płacowe pracowników o najwyższych kwalifikacjach. Jest to przede wszystkim efekt rozszerzenia ścieżki awansu dla tych pracowników oraz zwiększenia premii. Ponieważ premia naliczana jest procentowo od płacy zasadniczej, a zatem preferencyjne działanie jest wyrazem świadomego wykorzystywania możliwości jakie stwarzała Uchwała 153 RM.

Charakterystyczne jest, że najwyższe przyrosty płac w latach 1979-1984 uzyskali najwyżej kwalifikowani ślusarze, mechanicy i spawacze, a więc, pracownicy najbardziej poszukiwani na lokalnym rynku pracy. Ich płace są w 1984 r. najwyższe, a w 1979 r. pozostawały poza najwyższymi, płacami pracowników wiodących - traserów, monterów. W 1979 r. średni poziom płac w tym przedsiębiorstwie znacznie lepiej się plasował na lokalnym rynku pracy niż w 1984 r.

Symptomatyczne jest również działanie przy okazji regulacji. Jeśli w latach siedemdziesiątych wykorzystano regulację do zmniejszania rozpiętości płac między pracownikami dniówkowymi a akordowymi, to przy regulacjach w 1982 i 1983 r. preferuje się pracowników akordowych, np. przy wprowadzaniu Uchwały 135 RM średni przyrost płacy akordowej wynosił 1332 zł, a dniówkowej zaledwie 826 zł. Podobnie było przy następnych zmianach regulacyjnych.

Równie istotną zmianę zauważa się przy obserwacji dróg wzrostu płac. O ile w latach siedemdziesiątych głównym czynnikiem dynamizującym przyrost płac robotników był przyrost nadwyżki akordowej, o tyle w latach 1979-1984 przyrost premii oraz zastosowanie nowego tytułu, tj. stałego dodatku za obecność w pracy rzędu 1500-2000 zł miesięcznie.

Można wnosić, że zmiana dróg wzrostu zarobków tej grupy pracowników (akordowych) wiąże się ze zmianą sposobu centralnej regulacji wynagrodzeń - odejścia od regulacji jednostkowej. Wygospodarowany fundusz płac poddaje się swobodnemu podziałowi - stąd nie potrzeba dokonywać obejścia różnych ograniczeń wypłat indywidualnych, do czego znakomicie był wykorzystywany akord, manipulacje normami. A sztywna z natury dniówka z zatwierdzanym odgórnie pułapem premii hamowała przyrost płac tak wynagradzanym pracownikom.

Do przykładów pozytywnego oddziaływania nowych rozwiązań centralnej regulacji wynagrodzeń należy również zaliczyć próbę rozszerzenia ścieżek awansu w 1982 r., które jednak szybko zostały zredukowane przez wymuszone wzrostem kosztów utrzymania podwyżek płac najniżej zaszeregowanych pracowników. W 1984 r. sporadyczne są tylko przypadki zaszeregowania pracowników w danej kategorii z wykorzystaniem widełek, a dolne kategorie zaszeregowania na poszczególnych stanowiskach przesunęły się o 1 - 2 szczeble w górę, czyli równolegle do utworzenia dodatkowych 1 - 2 kategorii wyższych (X i XI) na mocy Uchwały 135.

Analiza ruchów płacowych wykazała istotność wagi polityki awansowanej dla wzrostu płac. Świadczy o tym m. in. to, że wzrost płac pracowników zbliżony do średniej w danej specjalności był miarą wzrostu płacy zasadniczej, a wzrost pracowników, którym nie podwyższono by kategorii zaszeregowania byłby niższy jak można d- szacować od pracowników, którzy awansowali o 40-60%.

Reasumując - przez analizę ruchu płac w latach 1975-1979 i 1979-1984 starano się doszukać istotnych zmian mechanizmu wzrostu płac, które można by łączyć ze zmianami systemu funkcjonowania gospodarki. Stwierdza się m. in.:

1. Zarówno w latach 1975-1979, jak i w 1979-1984 o sile wzrostu płac decydował tzw. wzrost egzogeniczny, to jest spowodowany regulacjami płac. Najsilniejszy przyrost następował w latach, kiedy na mocy centralnych (zewnętrznych wobec przedsiębiorstwa) decyzji dokonywano podwyżek płac. Mowa tu nie tylko o podwyżkach płac lat 1980-1981 ponieważ miały one czysto socjalny charakter, ile o za- szłościach związanych z realizacją Uchwały 135 RM, a więc w okre- sie funkcjonowania już nowego systemu ekonomiczno-financego.

2. Zbieżny był sposób finansowania podwyżek z lat siedemdziesiątych i podwyżek w latach 1982-1983. Środki na przeprowadzenie

tych podwyżek pochodziły w obu okresach głównie z rozluźnienia normatywów ogólnych, systemu zasilania.

3. Egzogeniczny charakter tych podwyżek objawia się również w tym, że objęci nimi byli powszechnie wszyscy pracownicy.

4. Mimo stwierdzenia bodźcowego wykorzystania podwyżek regulacyjnych - np. przez wydłużenie ścieżek awansu pracowniczego (poziomego i pionowego) okazały się one być - podobnie jak w latach siedemdziesiątych, krótkotrwałe i nieistotne, a przez to nabrały charakteru czysto dochodowego - dały powszechny wzrost płac przez przesunięcie zaszerzegowań pracowników w górę o tyle kategorii, o ile Uchwała 135 zwiększała możliwość zaszerzegowania pracowników o najwyższych kwalifikacjach.

5. Stwierdza się zatem identyczną jak w latach siedemdziesiątych erozję systemu taryfowego powodowaną brakiem mechanizmu dostosowawczego wzrostu płac, szczególnie pracowników o najniższych kwalifikacjach.

6. Nie potwierdza się w pełni preferencyjny charakter akordowej formy płac wobec dniówkowej, co miało miejsce w latach siedemdziesiątych. Wnioskuje się, że przyczyną tej zmiany jest rozluźnienie norm centralnej regulacji płac indywidualnych, tj. rozszerzenie możliwości autonomicznego podziału funduszu wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Efektem tego jest uelastycznienie wynagrodzeń dniówkowych - przez rozszerzenie możliwości awansu i wzrost nieograniczonej już zewnętrznie (przez jednostkę nadrzędną) premii.

7. Powyższe (6) wskazuje na zwiększenie zakresu swobody i elastyczności wewnętrznej polityki wzrostu płac przedsiębiorstwa wobec potrzeb produkcyjnych i nacisku rynku pracy, czego wyrazem jest celowe kształtowanie dynamiki, ograniczone jednak brakiem mechanizmu wyrównawczego wzrostu płac względem wzrostu kosztów utrzymania.

Konkludując, stwierdza się:

1. Utrzymywanie w latach 1979-1984 statystycznego charakteru wzrostu płac, który został mu nadany w latach siedemdziesiątych, co upolitycznia wzrost płac skierowując go na tory roszczeniowo-przetargowe zamiast motywacyjnych.

2. Zwiększenie zakresu swobody i elastyczności wewnętrznej polityki wzrostu płac przedsiębiorstwa wobec potrzeb produkcyjnych i nacisku rynku pracy, a zatem ograniczony zakres zreformowania podsystemu płac kreowanego przez nowy SFG.



### III. KIERUNKI USPRAWNIANIA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ JAKO NARZĘDZIA MOTYWOWANIA

Podstawowe kierunki umacniania motywacyjnej skuteczności wynagrodzeń obejmują:

- wartościowanie pracy jako podstawę sterowania relacjami\* wynagrodzeń zarówno w skali makro jak i mezzo oraz mikro,
- model centralnej polityki wynagrodzeń,
- kierunki usprawniania zakładowej polityki wynagrodzeń,
- projekt roli związków zawodowych i układów zbiorowych.

#### 1. METODY WARTOŚCIOWANIA PRACY

Badania nad opracowaniem możliwie precyzyjnej analitycznej metody wartościowania pracy, jednolitej zarówno dla stanowisk robotniczych, jak i nierobotniczych podjęły dwa zespoły: katowicki i łódzki.

Prezentowaną metodę poddaną wszechstronnej weryfikacji w szeregu zakładach różnych branż i gałęzi - gospodarki.

Weryfikacji, wraz z dopracowaniem szczegółowej, branżowej metody oceny pracy (jest to konieczne by uwzględnić specyfikę branży) - dokonano w różnym czasie dla:

- kopalń węgla kamiennego,
- hutnictwa żelaza i stali,
- górnictwa i hutnictwa metali niezależnych,
- zakładów materiałów ogniotrwałych,
- cementowni,
- zakładów tworzyw sztucznych,
- handlu (WSS Spółem).

We wszystkich przypadkach założenia metody okazały się właściwe, a wyniki uznać należy za odpowiadające wymienionym na wstępie założeniom.

Najtrudniejsze w zaproponowanej metodzie jest ustalenie narastania punktów w ramach poszczególnych kryteriów, czynników ocen oraz przyjęcie stopnia narastania punktów, stosowanych w ocenie.

Zerwano z błędnym przyjmowaniem z góry określonej sumy punktów i woluntarystycznego podziału tych punktów na poszczególne kryteria i stopnie.

Problem ten rozwiązano na podstawie dwóch metod:

1. Określenia wstępnej wagi poszczególnych kryteriów na podstawie metody Stiegeis-Reeda w odniesieniu do typowych stanowisk pracy na prawie 600 miejscach pracy w różnych branżach, gałęziach, przedsiębiorstwach, łącznie z usługami. Pozwoliło to na wstępne rozeznanie istniejących już "wag" poszczególnych kryteriów w polskiej gospodarce, a więc wielkości potrzebnych w ocenie.

2. Opierając się na wstępnym rozeznaniu przystąpiono do praktycznego dopracowania systemu ocen. Dokonano tego na kilku tysiącach stanowisk pracy, otrzymując w efekcie - poprzez stałą weryfikację - empirycznie ustaloną dla polskich warunków - skalę ocen, potrzebną do prawidłowego wartościowania ocen. Badaniem objęto wszystkie stanowiska, czyli łącznie 1111, w tym 232 kierownicze, 684 robotnicze, pozostałe 195 - nierobotnicze wykonawcze. Nadto weszła w skład metody "Umewap", powstałej w wyniku prac kilku autorów jako narzędzia centralnego sterowania relacjami płac przez Ministerstwo Pracy, Płac i Spraw Socjalnych. Każda z metod wychodzi z nieco innych przesłanek. Pierwsza przyjmuje aprioryczne ustalenie wag przypisanym kryteriom, druga - opierając się na analizie pracy i opiniach pracowników.

### 1.1. Charakterystyka metody katowickiej

Prezentowana metoda stanowi projekt oceny jednego z aspektów pracy, a mianowicie oceny obiektywnie istniejących wymagań, które stawia praca wobec pracownika. Jest to więc próba redukcji pracy do pracy prostej poprzez system punktowy, który pozwala na uchwycenie względnych różnic w jakości nakładów pracy, przejawiających się w złożoności pracy, trudności pracy i warunkach pracy.

Metoda ta jest możliwa do zastosowania w odniesieniu do wszystkich rodzajów prac w całej gospodarce polskiej, co umożliwia:

- 1) sterowanie makroproporcjami płac w Polsce; 2) dopracowanie mi-

kropoporcji w płacach podstawowych poprzez dostosowanie tej metody do specyficznych potrzeb branży czy gałęzi. Pozwala ona na budowę taryfikatorów kwalifikacyjnych opartych na jednolitej zasadzie metodycznej. W metodzie tej kryteria oceny rozpatrywane są z punktu widzenia cech statystycznych, dynamicznych oraz zakresu obciążenia przez dany czynnik, jak i czasu trwania tego obciążenia.

Za podstawę oceny wymagań jakie stawia praca przyjmuje się następujące czynniki:

- wiedzę,
- wymogi umysłowe,
- wymogi fizyczne,
- odpowiedzialność,
- współzycie z ludźmi,
- warunki pracy.

Wymagania fizyczne i umysłowe zostały scharakteryzowane ze względu na zakres i obciążenie. I tak ocenie podlega faktycznie 8 kryteriów z 16 cechami wymogów, a mianowicie:

c e c h y	w y m o g i
wiedza	wykształcenie, doświadczenie
umiejętności umysłowe	zakres myślenia, bystrość i obrotność myślenia, inteligencja
obciążenie umysłu	wysokość obciążenia, czas trwania obciążenia umysłowego
umiejętności fizyczne	siła fizyczna i wytrwałość, zręczność pracy i staranność pracy fizycznej
obciążenie fizyczne	zakres obciążenia fizycznego, czas trwania obciążenia
odpowiedzialność	zakres odpowiedzialności, inicjatywa i kontrola w zakresie odpowiedzialności
współzycie z ludźmi	zakres współpracy i kierowania, umiejętność współpracy i kierowania
warunki pracy	zakres i rodzaj obciążeń z tytułu warunków pracy, czas trwania obciążenia ze strony warunków pracy

Prezentowana metoda wyposażona jest w instrumenty analityczne. W metodzie przyjęto ocenę punktową. Każdemu kryterium oceny wy-

wagań jakie stawia praca przyporządkowany jest stopień oceny. Z uwagi na ścisłe powiązanie każdej pary cech, przyjęto zasadę łącznego ich wyceniania. Mimo więc występowania 16 cech podlegających ocenie otrzymuje się 8 wartości punktowych, których suma stanowi ocenę wymagań stawianych przez pracę. Ocena jest bardzo prosta (patrz tab. 10). Przyjęto progresywne zwiększenie się wartości punktów. Ocena dokonywana jest przy użyciu tabeli, w której punkty wzrastają zarówno w kolumnach, jak i w wierszach według progresji wyrażającej się wzorem:  $w = x \cdot 1,08^x$

T a b e l a 10

Tabela punktowa dla poszczególnych stopni oceny  
przy założeniu progresywnego wzrostu wartości punktów

Stopnie w ukła- dzie dynami- cznym	Stopnie w układzie statycznym														
	A	B	C	D	E	F	G	H	J	K	L	M	N	O	P
I	0	1	2	4	5	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41
II	1	2	4	5	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48
III	2	4	5	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55
IV	4	5	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63
V	5	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63	72
VI	7	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63	72	82
VII	9	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63	72	82	93
VIII	12	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63	72			
IX	15	18	22	26	30	35	41	48	55	63	72				

Ź r ó d ł o: Jak w tab. 4.

Taki przebieg krzywej jest konieczny ze względu na potrzebę objęcia oceną wszystkich stanowisk zarówno pracowników fizycznych, jak i umysłowych.

Wagi dla poszczególnych ocen jak i projekt narastania punktów dla poszczególnych kryteriów ocen nie są woluntarystycznie dobrane, lecz dopracowane metodą empiryczną, a więc uwzględniając istniejące przeciętne i ogólne relacje płac w Polsce. Sposób obliczania punktów został podany w tab. 10.

W metodzie przyjęto "otwartą" w górę liczbę punktów, aby móc ją skutecznie stosować w całej gospodarce. Zakłada się, że poszczególne



działy i branże mogą operować różnymi wagami, opierając się na jednolitych założeniach metodycznych.

Dla oceny wymagań pracy o charakterze:

- statycznym i dla zakresu obciążeń przyjęto oznaczenia literowe (w główce tabeli),
- dynamicznym i czasu trwania obciążeń przyjęto oznaczenia cyfrowe, cyfry rzymskie (w boczku tabeli).

Postępowanie się tabelą jest bardzo proste i ułatwione. Oceniając przykładowo wymaganie pracy (kryterium) w i e d z a: wyce-  
nę "w y k s z t a ł c e n i e" oznaczamy M, a "d o ś w i a d-  
c z e n i e" oznaczamy VII - z tabeli odczytujemy ocenę tego wy-  
mogu, którą są 63 punkty.

Metoda ta jest wyposażona w instrumenty organizacyjno-techniczne, które umożliwiają stosowanie tej metody w praktyce. Instrumentarium tworzą:

- karty opisu stanowiska pracy,
- pytania pomocnicze do oceny wymagań pracy,
- tabela oceny wymagań pracy wraz ze stopniami ocen,
- instrukcja robocza (dotycząca sposobu powoływania zespołów oceniających oraz przebiegu prac).

Przedstawiona w ogólnym zarysie "analityczna metoda oceny wymogów stawianych przez pracę" stanowi podstawę do budowy taryfikatorów płac a tym samym do różnicowania płac. Przy budowie taryfikatorów można przyjąć dwa warianty:

W a r i a n t I - wspólne kategorie zaszeregowania dla wszystkich stanowisk pracy (zarówno robotniczych jak i nierobotniczych).

W a r i a n t II - odrębne kategorie zaszeregowania dla stanowisk robotniczych i nierobotniczych.

## 1.2. Charakterystyka metody łódzkiej

Wartościowanie pracy jest równie trudne jak określenie społecznie niezbędnych nakładów pracy. Wynika to między innymi z tego, że praca posiada wiele aspektów i każdy punkt widzenia prowadzi do innej definicji samej pracy i wskazuje na różne drogi badania jej obiektywnej trudności. Dodatkowy problem w ocenianiu obiektywnej trudności pracy stanowi fakt, że sam przedmiot badań - praca

- jest homogeniczną całością, której elementy składowe w teorii można wyodrębnić, jednakże w praktyce ich selekcja i badanie jest utrudnione. W badaniu przyjęto założenie, że wartościowanie pracy zostanie przeprowadzone przy użyciu najbardziej obiektywnej metody, to jest metody analityczno-punktowej. Na podstawie literatury uznano, że opracowany model wartościowania pracy winien się charakteryzować następującymi cechami:

- powinien być jednolity dla wszystkich rodzajów prac, co wynika z konieczności utrzymania odpowiedniej struktury płac w przedsiębiorstwie,

- powinien być prosty, łatwy do zastosowania, a więc zawierać od 5 do 15 kryteriów wartościowania pracy,

- powinien spełniać wymóg kompletności kryteriów, a więc uwzględniać podstawowe czynniki utrudnień pracy.

Opierając się na wymienionych założeniach skonstruowano model w którym uwzględniono następujące kryteria:

- wykształcenie,
- staż pracy w zawodzie,
- specjalne umiejętności,
- podnoszenie ciężarów,
- pozycja ciała przy pracy,
- koncentracja uwagi,
- samodzielność pracy,
- złożoność i jednorodność wykonywanych czynności,
- odpowiedzialność za wykonanie zadań i powierzone środki produkcji,
- kontakty służbowe,
- kierowanie pracą innych,
- bezpieczeństwo pracy,
- hałas, zanieczyszczenie powietrza, temperatura.

Praktyczną przydatność modelu do wartościowania pracy sprawdzono na próbie 196 stanowisk. Uzyskane w tym etapie wyniki odbiegały jednak istotnie od subiektywnych odczuć kierownictwa zakładu na ten temat. Były też kłopoty z interpretacją niektórych kryteriów, na przykład z "specjalnymi umiejętnościami", którym nadawano wyraźnie charakter podmiotowy. Trzeba było opracować specjalną instrukcję objaśniającą poszczególne kryteria. Mimo to były kłopoty z prawidłową wyceną stanowisk. Stwierdzono, że w modelu brakuje czynnika

stresogenności, że nie uwzględniono odpowiedzialności za ludzi, że problem kierowania ludźmi nie można sprowadzić tylko do rozpiętości kierowania. Były wątpliwości co do konstrukcji niektórych kryteriów. Nie uległo wątpliwości - model należało skorygować.

Przeprowadzono wywiad z 238 kierownikami na temat najbardziej uciążliwych stresów pracy. Okazało się, że spośród wielu czynników największy stress powstaje z tytułu:

- pracy pod presją czasu	40,4%	wypowiedzi
- monotonia pracy	28,5%	"
- częste sytuacje konfliktowe	11,3%	"
- podejmowanie ważnych decyzji w warunkach niepewności	9,5%	"
- inne	7,4%	"
- praca w izolacji	2,9%	"

Po tym rozeznaniu zdecydowano się uwzględnić powyższe stresory w ostatecznym modelu wartościowania pracy przy opisie niektórych kryteriów (np. przy wysiłku umysłowym, kontaktach służbowych) lub też w postaci odrębnych dodatkowych kryteriów (monotonii pracy). W nowym, skorygowanym modelu uwzględniono również odpowiedzialność za ludzi. Przy ocenie trudności pracy pod względem kierowania ludźmi brano dodatkowo pod uwagę stopień jednorodności nadzorowanych prac, jak i zakłócenia w stanie rzeczowym i osobowym komórki. Zmieniono treść innych kryteriów. Ostatecznie nowy model zawierał następujące czynniki:

- wymagane wykształcenie,
- wymagany staż pracy w zawodzie,
- odbiór i przetwarzanie informacji,
- podejmowanie decyzji,
- samodzielność pracy,
- pozycja przy pracy,
- dźwiganie ciężarów,
- odpowiedzialność materialna,
- odpowiedzialność za wykonanie zadań produkcyjnych,
- odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych,
- kierowania pracą innych,
- kontakty służbowe,
- ryzyko pracy,
- warunki środowiskowe,
- utrudnienia natury organizacji pracy, w tym monotonia.

Pod kątem tych czynników skonstruowano nowy kwestionariusz, zawierający w sumie 81 nośników informacji. Zebrany materiał empiryczny z 712 kwestionariuszy wykorzystano w analizie pracy. Na bazie tego materiału i bezpośrednich rozmów przeprowadzono wartościowanie pracy według przyjętych kryteriów. Przystąpiono do statystycznej weryfikacji modelu pod kątem spójności. Trzeba było poddać analizie 105 współczynników korelacji - był to więc bardzo pracochłonny etap. W wyniku statystycznej analizy modelu okazało się, że:

1. "Uciążliwość pracy z tytułu organizacji pracy" koreluje zbyt mocno z "monotonią pracy", że poszczególne elementy składowe tego czynnika były różnie rozumiane. Przykładowo często kojarzono tempo pracy narzucone przez maszynę z tempem pracy zależnym od pracownika, źle rozumiano pojęcie wymuszenia pracy przez maszynę (możliwość opuszczenia stanowiska w dowolnym momencie). W sumie pozostała w modelu monotonia pracy.

2. Zbyt duża korelacja ( $r = 0,79$ ) występuje pomiędzy odbiorem i przetwarzaniem informacji a podejmowaniem decyzji. Utworzono z nich jeden czynnik, mianowicie "wysiłek umysłowy".

3) Trudno odróżnić odpowiedzialność materialną od odpowiedzialności za wykonanie zadań produkcyjnych ( $r = 0,79$ ), co może prowadzić do wielokrotnego oceniania tych samych elementów. Zrobiono z tych 2 kryteriów jedno.

4. Samodzielność pracy jest bliskoznaczna z wysiłkiem umysłowym ( $r = 0,69$ ) i również należało ją z tego powodu usunąć z modelu.

W wyniku powyższego postępowania w modelu pozostały ostatecznie następujące kryteria, których udział w ogólnej trudności wynosi:

- wymagane wykształcenie	7,1%
- wymagany staż zawodowy	6,8%
- wysiłek umysłowy	5,7%
- pozycja przy pracy	11,5%
- dźwiganie ciężarów	8,3%
- odpowiedzialność materialna i za wykonanie zadań	8,9%
- odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych	6,1%
- kierowanie pracą innych	0,6%
- kontakty służbowe	7,7%
- ryzyko pracy	10,9%



- warunki środowiskowe	11,3%
- monotonia pracy	15,0%
- razem trudność pracy na stanowisku robotniczym	100,0%

Pozytywna ocena trudności pracy upoważnia do podjęcia kolejnego technicznego etapu, którego celem jest przyporządkowanie określonym wynikom punktowym płacy. Skuteczność nowego sposobu ustalania płac jest uwarunkowana doбором właściwej techniki ich wiązania z wynikami wartościowania pracy. Tą techniką jest tabela płac dla klas (kategorii) trudności pracy.

## 2. MODEL CENTRALNEJ POLITYKI WYNAGRODZEŃ

Wydaje się, że kluczem do opracowania docelowego modelu struktury płac nie może być sama zmiana modelu polityki płac z obrachunkowego na standardowy. Model ten charakteryzuje bowiem ograniczanie ruchomej, w tym bodźcowej części płac. Rodzi to niebezpieczeństwo przekształcenia się płac w tzw. płace gwarantowane, co jest absolutnym przeciwskazaniem dla gospodarki charakteryzującej się silnym zapotrzebowaniem na wzrost efektów pracy. Wydaje się natomiast, że podstawą takiego modelu powinno być ściśle powiązanie płacy z efektami pracy. Wymogiem tego jest modyfikacja zasad systemu ekonomiczno-finansowego przedsiębiorstw w kierunku wymuszenia efektywności gospodarowania. Różnice w mikroefektywności powinny być przy tym wyznacznikiem relacji płac między przedsiębiorstwami.

Celem centralnej polityki płac jest tworzenie warunków sprzyjających skutecznemu motywowaniu w przedsiębiorstwach samodzielnych, samorządowych i samofinansujących się zgodnych z celami i zadaniami ogólnospołecznymi oraz zasad kształtowania wynagrodzeń indywidualnych w jednostkach sfery usług niematerialnych nie zaliczonych do ww. grupy przedsiębiorstw.

Tak więc centralna polityka płac z jednej strony musi uwzględniać kluczowe zadania społeczno-gospodarcze wynikające z NPSG, z drugiej zaś założenia reformy gospodarczej i ogólne uwarunkowania zewnętrzne oraz wewnętrzne, a wreszcie interesy samych motywowanych.

Skuteczność centralnej polityki wynagrodzeń zależy nie tylko od jej konstrukcji, ale od zasad jej realizacji. Do zasad tych należy przede wszystkim:

- równa płaca za równą pracę, co wyklucza przywileje, jako odchylenia od tej zasady,

- zasada ogólności decyzji i ich względnej stabilizacji w dłuższym horyzoncie czasowym.

Zgodnie z uchwałą IX Zjazdu PZPR do zakresu centralnej polityki wynagrodzeń wchodzić powinny następujące obszary:

1. Zasady zasilania przedsiębiorstw w środki na wynagrodzenia uwzględniając następujące aspekty:

- zapewnienie równowagi na rynku dóbr konsumpcyjnych i przeciwdziałanie inflacji płacowej,

- zapewnienie prawidłowych decyzji alokacyjnych w dziedzinie zasobów pracy,

- motywowanie przedsiębiorstw do podnoszenia efektów działalności gospodarczej,

- takie sterowanie strumieniami środków na wynagrodzenia, by powstawały zgodne z wymaganiami, efektami pracy i społecznymi preferencjami relacje wynagrodzeń w obu sferach gospodarki narodowej.

2. Wpływanie Centrum na kształtowanie płac jednostkowych w przedsiębiorstwach w celu zapewnienia zgodnych z nakładami i efektami pracy międzystanowiskowych, międzygrupowych, międzyzawodowych relacji płac. Odbywać się to może głównie poprzez:

- jednolite ramowe zasady wartościowania wymagań pracy dla całej gospodarki (obu sfer),

- tworzenie ramowych tabel (siatek) płacowych.

3. Wpływanie na poziom i tempo zmian płac realnych w gospodarce poprzez:

- ustalanie płacy minimalnej opartej na minimum socjalnym,

- ustalanie mechanizmów wzrostu stawek płac w obu sferach gospodarki narodowej (z natury rzeczy musi istnieć pewna odmiennność tych zasad w sferze materialnej i niematerialnej).

4. Wpływanie na ostateczny poziom i zróżnicowanie dochodów ludności poprzez:

- opodatkowanie płac i (lub) dochodów osobistych,

- system zasiłków rodzinnych i innych dofinansowań gospodarstw domowych.

Przedstawione wyżej elementy modelu centralnej polityki płac należy obecnie przetłumaczyć na zakres i narzędzia tej polityki w działalności konkretnych podmiotów centralnej polityki płac występujących w naszej gospodarce. Otóż w ramach przeprowadzonych badań ustalono, że w warunkach gospodarki zreformowanej winny funkcjonować następujące podmioty centralnej polityki płac:

- Sejm PRL,
- Rada Ministrów,
- Komisja Planowania przy Radzie Ministrów (w zasadzie jako organ nie decydujący, a proponujący rozwiązania),
- Ministerstwo Pracy, Płac i Spraw Socjalnych,
- Ministerstwo Finansów.

Badania (wywiady kwestionariuszowe w Centrum i przedsiębiorstwach) wykazały, że Urząd do Spraw Cen ma pełnić jedynie funkcje informowania pozostałych organów mu równorzędnych o zamierzeniach polityki cen. Natomiast nikt nie widział potrzeby funkcjonowania ministerstw gałęziowych jako podmiotów polityki płac. Tym bardziej niewłaściwe wydaje się być przyznanie w ustawie z 26.01.1984 r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradzania, istotnych uprawnień właśnie resortom, a także występujący w praktyce ich znaczny wpływ na możliwości płacowe przedsiębiorstw (np. wszelkie ulgi itp.). Zatem w dalszych rozważaniach i propozycjach zostaną ujęte jedynie wcześniej wymienione podmioty, co do których wpływanie przez nie na centralną politykę płac nie budzi zastrzeżeń. Określenie zakresu prowadzonej przez dany podmiot centralnej polityki płac winno być jednoznacznie rozumiane jako ramowe ustalenie zakresu jego kompetencji w dziedzinie kształtowania polityki płac.

S e j m P R L. Do zakresu kompetencji Sejmu należy zaliczyć głównie tworzenie ram legislacyjnych centralnej polityki płac i także wpływanie na centralną politykę płac by była zgodna z ustrojowymi i narodowymi celami socjalistycznego państwa.

Narzędziami, którymi posługuje się Sejm winny być oczywiście ustawy sejmowe, a także uchwały Sejmu w istotnych sprawach z zakresu wynagradzania za pracę, szczególnie w aspekcie społecznym. Ważnym narzędziem wpływania przez Sejm na centralną politykę płac winny być prace komisji sejmowych (w aktualnym układzie komisje planu gospodarczego, budżetu i finansów oraz komisja pracy i spraw socjalnych). W tym miejscu jednak powstaje problem procedury nadawa-

nia ostatecznego kształtu uchwalonym przez Sejm ustawom. Otóż z punktu widzenia czysto fachowego pewne wątpliwości budzi nadawanie ostatecznego kształtu ustaw przez posłów, bowiem wiele z nich wymaga fachowości. Dlatego też należałoby rozważyć, by jedyną formą wnoszenia zmian do projektów ustaw było odsyłanie ich do odpowiednich fachowo organów rządowych z załączonymi postulatami posłów. Dotyczy to jednak nie tylko zagadnień polityki płac, ale chyba wszystkich innych i wiąże się z istotną zmianą zasady pracy naszego parlamentu.

Oczywiście obok Sejmu pewne instytucyjne uprawnienia przysługują Radzie Państwa, np. w okresach gdy Sejm nie funkcjonuje, w przypadku ratyfikowania konwencji MOP itp.

R a d a M i n i s t r ó w. Do zakresu kompetencji Rady Ministrów należeć winno określanie podstawowych zasad polityki płac wynikających z założeń polityki gospodarczej i społecznej, planów pięcioletnich i CPR, w szczególności zaś:

- określanie zasad sterowania strumieniami środków płacowych w powiązaniu z decyzjami alokacyjnymi w dziedzinie zasobów pracy, tak by zapewnić realizację NPSG i CPR,

- określanie zasad i proporcji regulowania tempa wzrostu płac w sferze materialnej i niematerialnej,

- prowadzenie polityki w zakresie ogólnych rozpiętości płac (relacje: płaca minimalna - płaca średnia - płace najwyższe - które mogłyby być określone np. tak, jak w uchwale IX Zjazdu PZPR na 1/2 - 1 - 3),

- określenie zasad polityki socjalnej państwa, szczególnie w obszarze dochodów pozapłacowych w powiązaniu z zasadami polityki płac.

N a r z ę d z i a m i realizacji powyższego zakresu działania Rady Ministrów są oczywiście projekty odpowiednich ustaw sejmowych oraz uchwały i rozporządzenia Rady Ministrów. Ich podstawową cechą winno być wprowadzanie systemowych zasad oraz pewnych wieloletnich norm o charakterze parametrycznym, a nie podejmowanie jednostkowych decyzji w wyrazie bezwzględny, które w krótszym lub dłuższym czasie muszą być zmienione przez kolejną uchwałę czy też rozporządzenia<sup>18</sup>. Oczywiście wymagałoby to rozszerzenia i bardziej ściśle-

<sup>18</sup> Klasycznym przykładem niewłaściwie stosowanego narzędzia może być Rozporządzenie RM z 13.07.1984 r. w sprawie wynagrodzeń kie-



go sprecyzowania zakresu kompetencji poszczególnych organów rządowych, a w szczególności Ministerstwa Pracy, Płac i Spraw Socjalnych.

**K o m i s j a P l a n o w a n i a** przy RM. Jest to organ doradczy i sztabowy Rady Ministrów w dziedzinie gospodarki kraju, którego podstawowym zadaniem jest budowa wielowariantowych projektów narodowych Planów Społeczno-Gospodarczych oraz Centralnych Planów Rocznych. Zatem w zakres kompetencji tego organu jeśli idzie o centralną politykę płac wchodzi proponowanie umieszczenia w planach ogólnogospodarczych określonych wskaźników płacowych, takich jak:

- udział płac w dochodzie narodowym,
- tempo wzrostu wydatków na płace w obu sferach gospodarki,
- propozycje korekt międzygałęziowych i przestrzennych relacji płac w związku z proponowanymi w planach decyzjami alokacyjnymi,
- proponowanie zasad kreowania środków na płace w powiązaniu z propozycjami ujętymi w poprzednich punktach.

W przypadku Komisji Planowania trudno w zasadzie mówić o narzędziach realizacji zakresu jej kompetencji. Narzędzia te zgodnie z ustawą o Komisji Planowania<sup>19</sup> to po prostu odpowiednie projekty i propozycje zgłaszane bezpośrednio do Rady Ministrów, albo do odpowiednich ministerstw.

**M i n i s t e r s t w o P r a c y, P ł a c i S p r a w S o c j a l n y c h.** Winien być to rzeczywiście wiodący organ w dziedzinie zarówno długofalowej, jak i bieżącej polityki płac. Do zakresu jego kompetencji powinno należeć:

- a) ustalanie zasad kształtowania płac indywidualnych w obu sferach gospodarki,
- b) kształtowanie modelu relacji płac w gospodarce w podstawowych układach międzybranżowych i międzystanowiskowych,
- c) czuwanie nad przestrzeganiem ogólnego modelu rozpiętości płac w gospodarce (1/2 - 1 - 3),
- d) kształtowanie relacji płace - koszty utrzymania w obu sferach gospodarki,

---

rowników uspołecznionych zakładów pracy. Oczywiście z punktu widzenia istniejącego stanu prawnego RM miała prawo wydać takie rozporządzenie.

<sup>19</sup> Ustawa z 12.07.1984 r. o Komisji Planowania przy RM, Dz. U. 1984, nr 35, poz. 186.

e) realizacja polityki dochodowej w aspekcie świadczeń społecznych,

f) tworzenie i nadzór nad realizacją zasad kształtowania środków na wynagrodzenia w obu sferach.

Podstawowymi narzędziami realizacji wyżej przedstawionego zakresu działania MPPISS winny być:

Ad a. Zasady te dotyczące przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych na dzień dzisiejszy są w zasadzie ustalone w ustawie z 26. 01.1984 r. o zasadach tworzenia zakładowych systemów wynagradzania. Jednakże zawarty w nich zakres regulacji i konkretne rozwiązania nie wydają się być w pełni uzasadnione. W szczególności nierozwiązane jest tu zagadnienie wartościowania trudności pracy. Obecna sytuacja w tym względzie jest nie do przyjęcia i dlatego MPPISS winno opracować jednolitą ramową metodykę wartościowania trudności pracy w całej gospodarce. Metodyka ta byłaby po pierwsze podstawą opracowania systemów wartościowania pracy w przedsiębiorstwach, a po drugie narzędziem kształtowania relacji i płac w gospodarce, w obu jej sferach. Drugim narzędziem w tej grupie winny być ramowe siatki płac. Proponuje się, w związku z koncepcją wykorzystania wartościowania pracy do tworzenia modelu relacji płac w układzie międzystanowiskowym dla całej gospodarki, odejście od budowy centralnych czy też ramowych tabel płac. Tabele te należałoby zastąpić ramowymi siatkami współczynników kwalifikacyjnych, które uwzględniałyby wyniki wartościowania pracy dla wszystkich wiodących i typowych stanowisk w gospodarce, od najprostszych do najbardziej złożonych, trudnych i odpowiedzialnych, w podziale na określoną ilość klas trudności prac (kategorii kwalifikacyjnych lub inaczej zaszeregowania). Właśnie taka siatka (siatki) może być konkretnym narzędziem zarówno kształtowania płac jednostkowych w przedsiębiorstwie, jak też relacji międzystanowiskowych i międzyzawodowych w gospodarce. W zależności od zakresu czynników wartościowania pracy obojętnych ww. metodyką, trzeba będzie rozważyć zakres regulacji prawnej dotyczącej różnych składników płac ustawowo uregulowanych (np. dodatki na szkodliwe warunki pracy). Zakładowe tabele płac winny być również oparte na siatkach współczynników kwalifikacyjnych zbudowane w przedsiębiorstwie przy użyciu wspomnianej jednolitej metodyki, dostosowanej do warunków przedsiębiorstwa. Proponuje się w praktyce przejście od tabel do siatek poprzez przyjęcie zasady, że każda tabela winna być pochodną siatki

ustalonej na podstawie wyników wartościowania pracy minimalnej reprezentującej zawsze współczynnik 1,00. Natomiast w zakresie stosowania form płac i premiowania jedynym narzędziem stosowanym przez MPPISS winny być porady i instruktaż.

Ad b. Narzędzia dotyczące tego zakresu działania MPPISS sprowadzają się w zasadzie do omówionych wyżej, to jest wartościowania pracy, siatek płac. Ich wprowadzenie winno wiązać się z likwidacją wszelkich preferencji i przywilejów branżowo-grupowych.

Ad c. Tutaj narzędzia scharakteryzowane, a oprócz nich:

- ustalanie płacy minimalnej stosownie do zmian poziomu minimum socjalnego oraz tempa wzrostu płac średnich;
- współudział w opracowywaniu zasad opodatkowania płac (dochodów) indywidualnych (nt. narzędzi podatkowych);
- analizy i korekty zasad dopływu środków na wynagrodzenia do przedsiębiorstw.

Ad d. Ustalanie poziomu i dynamiki zmian płacy realnej odbywać się powinno poprzez:

- ustalanie płacy minimalnej według zasady jak w punkcie c. Zasada ta wynika stąd, że płaca minimalna winna rosnąć nie tylko stosownie do wzrostu minimalnych kosztów utrzymania, ale obejmować też wzrost płacy realnej. Nie należy więc dopuszczać do obniżania relacji:  $\text{płaca minimalna} = 1/2 \text{ płacy średniej w gospodarce}$ ,

- norma opodatkowania (obciążanie) przyrostu masy wynagrodzeń w przedsiębiorstwach uwzględniająca stopę indeksacji przeciętnych wynagrodzeń. Przedsiębiorstwa winny podnieść stawki płac zasadniczych stosownie do wzrostu płacy najniższej, poprzez przeliczanie współczynników kwalifikacyjnych zawartych w siatkach płac przez podniesioną płacę minimalną. Ten "przymusowy" wzrost stawek płac zasadniczych stanowiłby pewną minimalną normę efektywności użycia zasobów pracy, a ponadto obligowałby przedsiębiorstwa do okresowej korekty wewnętrznej struktury płac (nowe, wyższe stawki zmuszałyby niejako do obniżania elementów ruchomych, czyli nadwyżek akordowych i premii). Mechanizm taki mógłby w znacznym stopniu przyczynić się do proefektywnościowych innowacji w dziedzinie wykorzystania zasobów pracy w przedsiębiorstwach. Jednocześnie winna obowiązywać zasada, że pracownicy mało efektywni mogli być pozbawieni nawet owych dostosowawczych podwyżek płac;

- norma (indeks) wzrostu przeciętnych wynagrodzeń w sferze u-

slug niematerialnych proporcjonalnie do wzrostu wynagrodzeń przeciętnych w sferze produkcyjnej. Norma ta zawierałaby więc zarówno wzrosty dostosowawcze, jak też ekonomiczne. Istotnym warunkiem efektywności tego mechanizmu jest ustalenie właściwego poziomu i relacji wynagrodzeń na kluczowych stanowiskach w tej sferze w oparciu o wyniki wcześniej omówionego ogólnogospodarczego wartościowania pracy<sup>20</sup>. I tu o indywidualnej podwyżce płacy winny w miarę możliwości dokonywania ocen decydować efekty pracy pracownika.

Ad e. Normy tworzenia zakładowych funduszy socjalnego i mieszkaniowego w wielkościach podstawowych (z kosztów),

- zasady dofinansowań z zysku przedsiębiorstwa tych funduszy,
- tworzenie ramowych zasad gospodarowania tymi funduszami,
- poradnictwo i instruktaż w zakresie zakładowej działalności socjalnej.

Głębszego zbadania wymaga chyba problem ewentualnej odmienności zasad tworzenia tych funduszy w sferze niematerialnej, gdzie nie istnieje możliwość dofinansowań z zysku. Ponadto istnieje chyba problem na ile te fundusze pełnią funkcje socjalne, a na ile podnoszą rzeczywisty poziom konsumpcji pracowniczej.

Ad f. Dyskusja nad narzędziami centralnej polityki płac na następne pięciolecie wskazuje na słabość obecnego mechanizmu sterowania wzrostem płac, w tym obciążenie na PFAZ, który z wielu punktów widzenia okazał się niesprawny. W szczególności ze względu na niedostateczne zapewnienie tempa wzrostu płac zgodnego z założeniami CPR-ów, niedostateczne wiązanie płac z rzeczywistymi wynikami produkcyjnymi i finansowymi przedsiębiorstw oraz brakiem wpływu mechanizmu tych obciążeń na relacje wynagrodzeń w różnych układach i wreszcie systematyczne rozszerzanie się zakresu występowania różnorodnych specyficznych zasad stosowania tych obciążeń, co właściwie rozkłada cały system<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Propozycje zawarte w tym punkcie przedstawiła w referacie S. B o r k o w s k a, Problemy centralnego sterowania relacjami płac s. 105-106.

<sup>21</sup> Por. np. Raport o reformie gospodarczej, "Rzeczpospolita", 08. 1984, s. 13, KRG o systemie funkcjonowania. Warunki działania przedsiębiorstw, "Życie Gospodarcze" 1984, nr 45; S. B o r k o w s k a, Płacę ale czy wymagam, "Polityka" 1985, nr 2; R. C w i e r t n i a, Pora na propozycje, "Życie Gospodarcze" 1985, nr 14.



Wyniki badań przeprowadzonych w ramach III etapu, zaprezentowane w rozdziale II raportu "Podmioty polityki wynagrodzeń" wskazują na fakt, że mechanizm obciążeń na PFAZ sprzyja przede wszystkim hamowaniu dynamiki wynagrodzeń (szczególnie w 1984 r.), powoduje coraz wyższe koszty wzrostu wynagrodzeń przejawiające się wzrostem wpłat na PFAZ, w relacji do przyrostu wynagrodzeń i udziału obciążeń PFAZ w zysku. Jednocześnie wystąpiło niebezpieczne zjawisko spadku dynamiki produkcji i wydajności równoległe ze spadkiem dynamiki wynagrodzeń.

Proponuje się więc rozważenie koncepcji zmiany zasad kształtowania środków na wynagrodzenia zasadzającej się na:

a) przyjęcie za powszechnie obowiązujący miernik będący podstawą zasilania przedsiębiorstw wartość produkcji sprzedanej netto według dotychczasowych zasad jej obliczania wyłącznie w cenach realizacji bieżących. Tylko w przypadku całkowicie jednolitej i niezmiennej asortymentowo produkcji można by stosować jako miernik produkcję w ujęciu naturalnym;

b) parametrem sterującym kreacją wynagrodzeń winien być udział wynagrodzeń w efektach działalności wyrażanych wspomnianym wyżej miernikiem. Parametr ten mógłby:

- w wariantcie I - kształtować poziom funduszu wynagrodzeń wolny od wszelkich obciążeń. Powyżej tej wielkości działałyby sankcje w postaci np. zmniejszania funduszu nagród z zysku lub temu podobne;

- w wariantcie II - określać próg wzrostu wynagrodzeń wolnych od obciążeń, powyżej którego mógłby działać obecny mechanizm PFAZ;

c) należałoby też rozważyć, czy omawiany parametr byłby wskaźnikiem udziału czy może wskaźnikiem zmian udziału wynagrodzeń w wartości produkcji sprzedanej netto. Rozwiązanie drugie uzasadnione jest względami rachunkowymi, a ponadto jak wykazały nasze badania istnieje bardzo duże zróżnicowanie rzeczywistego udziału kosztów wynagrodzeń i kosztów osobowych w wartości produkcji sprzedanej netto w różnych przedsiębiorstwach, nawet tej samej gałęzi produkcji. Dlatego też stosowanie parametru w postaci wskaźnika udziału wymagałoby odrębnego ustalania go dla każdego przedsiębiorstwa z osobna, co jest możliwe, ale wysoce pracochłonne;

d) pozostaje jeszcze kwestia kierunku działania proponowanego wskaźnika zmian, to jest jego wartości (powyżej czy poniżej 1,0).

Otóż w badanych przez nas przedsiębiorstwach w latach 1983-1984 w około 2/3 przedsiębiorstw wskaźniki udziału kosztów osobowych i wynagrodzeń malały (niekiedy nawet znacznie), a w około 1/3 przedsiębiorstw wzrosły. Wydaje się więc, że można i należy stosować wymieniony wskaźnik w wartości 1,00;

e) nie proponuje się przyjmowania wskaźnika udziału kosztów osobowych, ze względu na to, że jego zróżnicowanie w większym stopniu spowodowane jest czynnikami niezależnymi od przedsiębiorstwa (np. dowożenie ludzi do pracy).

Ponadto oczywiście narzędziami w tej grupie winny być:

- bieżące analizy kształtowania się podstawowych wielkości płacowych w gospodarce oraz jej działach i sferach z punktu widzenia założeń NPS-G i CPR,

- propozycje ewentualnych korekt instrumentacji ekonomicznej dotyczącej kreowania wielkości wynagrodzeń w przedsiębiorstwach,

- propozycje zmian wielkości i zasad rozdziału środków budżetowych przeznaczonych na wynagrodzenia w sferze niematerialnej.

Ministerstwo Finansów. Do zakresu kompetencji tego resortu w dziedzinie centralnej polityki płac należy zaliczyć:

- a) konstrukcja i egzekucja zasad opodatkowania (obciążeń) dochodów przedsiębiorstw oraz środków na wynagrodzenia w oparciu o szczegółowe postanowienia przygotowane przez KP przy RM i MPPiSS;

- b) konstrukcja i egzekucja zasad opodatkowania wynagrodzeń (dochodów) indywidualnych;

- c) zapewnienie właściwej wielkości i przyrostu środków budżetowych niezbędnych na prawidłowe finansowanie wynagrodzeń w sferze niematerialnej.

Właściwymi narzędziami wyżej przedstawionego zakresu byłyby:

Ad a. Podatek dochodowy od zysku bilansowego osiąganego przez przedsiębiorstwa. Winien być liniowy i nie większy niż 50% zysku bilansowego, by zapewnić właściwe możliwości rozwojowe przedsiębiorstw i motywację osiągania zysku oraz - obciążenia środków na wynagrodzenia ponad kwoty wynikające ze stosowanych wobec przedsiębiorstw wskaźników udziału płac (kosztów osobowych) w wartości produkcji sprzedanej netto.

Ad b. Można tu rozpatrywać trzy możliwości:

- podatek od wynagrodzeń,

- podatek wyrównawczy,
- podatek od dochodów osobistych.

Każda z tych możliwości zawiera określone wady i zalety. Jeżeli przyjmiemy tezę, że centralna polityka płac winna być ściśle powiązana z polityką kształtowania dochodów, to należałoby wybrać podatek od dochodów osobistych liczonych na członka rodziny, ujmujący wszystkie formy i źródła dochodów w gospodarstwach domowych. Dałoby to również podstawę udzielania różnorodnych świadczeń. Podatek taki może jednakże w odniesieniu do niektórych grup pracowników (samotni, wysoko wydajni) działać antymotywacyjnie.

Podatek wyrównawczy ma działać skutecznie przeciwko powstawaniu dużych rozpiętości wynagrodzeń, zawiera jednak pewne mankamenty, bowiem w przypadku ostrej progresji wpływa anty-motywacyjnie na najwydajniejszych i najwyżej wykwalifikowanych pracowników, jest odczuwany jako niesprawiedliwy, bo dotyczy tylko ich. Ponadto jeżeli zdecydujemy się na dalsze jego stosowanie, to nie powinno być żadnych kategorii pracowników wyłączonych spod działania tego podatku.

Stosunkowo najmniej kontrowersji i zastrzeżeń budzi powszechny podatek od wynagrodzeń o łagodnej progresji i bardzo niskiej wyjściowej stopie opodatkowania.

Można też sobie wyobrazić pewne kombinacje ww. wariantów na przykład istnienie powszechnego podatku od wynagrodzeń połączonego z podatkiem wyrównawczym od bardzo wysokich wynagrodzeń (np. przekraczających 3 średnie płace w gospodarce).

Ad c. W tym zakresie występują narzędzia z dziedziny polityki i techniki budżetowej, których ze względu na ich odrębność merytoryczną i fachową specyfikę nie będziemy charakteryzować.

Zarysowany tu model centralnej polityki wynagrodzeń stanowić może naszym zdaniem pierwszą podstawę do dyskusji nad pełną konkretyzacją zakresu, kompetencji i narzędzi działania Centrum w tej tak trudnej dziedzinie polityki społeczno-gospodarczej. W modelu tym ujęto ramowo okres centralnej polityki wynagrodzeń oraz dokonano próby przełożenia go na zakres i narzędzia działania podmiotów kształtujących centralną politykę wynagrodzeń.

### 3. ZAKŁADOWA POLITYKA PŁAC

Tak jak racjonalizacji wymaga centralna polityka płac, tak i zakładowa polityka płac powinna być stale usprawniana nie tylko w dostosowaniu do reguł określanych centralnie i zmiennych warunków otoczenia, ale z uwzględnieniem konieczności eliminacji narosłych głębokich nieprawidłowości z jej realizacji oraz z uwzględnieniem zmian w systemie wartości samych pracowników.

Zakładowa polityka płac nie może sprowadzać się do troski o nadwyżkę wynagrodzeń. Byłoby to jakby antytezą polityki.

Przeprowadzone badania wskazują na kilka kierunków usprawnień zakładowej polityki płac, nie wyczerpując ich, ponieważ same badania nie były wystarczająco szerokie. Są to: wartościowanie pracy jako podstawa budowy zakładowych tabel płac, rzetelna i kompleksowa ocena efektów pracy jako podstawa kształtowania ruchomej części wynagrodzeń, przechodzenie w kierunku standardowego modelu płac, projektowanie form płac w dostosowaniu do organizacji pracy i produkcji, w tym sensie stosowanie zespołowych form opartych na wewnętrznym rozrachunku gospodarczym oraz grupowych (brygadowych) form wynagradzania.

Podstawowym zadaniem zakładowej polityki płac, jest konsekwentna realizacja prawa podziału według pracy, a więc także sterowanie relacjami wynagrodzeń, które będzie przywracać i utrzymywać możliwie ścisły związek płacy z pracą. Służy temu w pierwszym rzędzie wartościowanie pracy. Wyniki wartościowania stanowisk pracy powinny stanowić główną podstawę kształtowania zasadniczych stawek płac, a zatem i relacji wynagrodzeń. Jest rzeczą zrozumiałą, że wdrażanie ich do praktyki wymaga czasu, albowiem wszelkie głębsze przemiany w polityce płac muszą być wprowadzane ostrożnie z uwagi na społeczną drażliwość problemu i psychiczną adaptacyjność społeczeństwa.

Im głębsze deformacje w polityce płac, tym większa skala przemian jest niezbędna. Dlatego też konieczne jest jasne określenie układu docelowego relacji wynagrodzeń, a następnie wdrażanie go etapowo w kilku podejściach. Wymaga to konsekwencji działania i względnej stabilności reguł gry w dłuższym horyzoncie czasowym.



### 3.1. Normowanie pracy ważną metodą oceny efektów

Obok wartościowania pracy ważnym narzędziem sterowania relacjami wynagrodzeń w skali mikro jest rzetelna i kompleksowa ocena efektów pracy. Kwestia ta jest przedmiotem badań w odrębnej grupie tematycznej problemu MR.III.4 "Człowiek i praca". Niemniej, w tym miejscu warto zwrócić uwagę na niezbędne kierunki usprawnienia normowania pracy.

Podstawowym problemem jest ustalanie zadań (norm), za których osiągnięcie należy się (w zasadzie) płaca podstawowa, a ich przekraczanie upoważnia do dodatkowego wynagrodzenia (premi). Badania w tym zakresie (a także wydajnościowych form płacowych) przeprowadzono w 6 zakładach województwa katowickiego (5 zakładach przemysłowych i 1 usługowym). Analiza stanu normowania w tych zakładach wykazała niezwykle zróżnicowane napięcie norm (130-300%) i niewłaściwe podejście do normowania. Normowanie ma charakter płacowy, nie są przez to instrumentem racjonalnej organizacji pracy.

Wnioski z badań sformułować można następująco:

Podstawowym warunkiem usprawnienia normowania jest przeprofilowanie poglądów na normowanie. Niewystarczające jest normowanie technicznie uzasadnionych, gdyż metody te są znane, tylko nie stosowane. Wobec dyskryminacji normowania i wypaczeń w ich stosowaniu, konieczne jest stworzenie po temu warunków i inne zgoła podejście do normowania, aby złagodzić naciski załóg na normowanie, które zresztą niesłusznie podporządkowano polityce płac, przez co straciło ono swój sens.

Akcent w normowaniu przenieść należałoby na kompleksowe normowanie zadań (nie tylko ilościowych, ale i jakościowych) o charakterze zespołowym.

Formy akordowe zapewne długo jeszcze zachowają swoją żywotność w gospodarce polskiej, ale powinno to mieć miejsce pod warunkiem oparcia ich na zadaniowych kompleksowych normach pracy. Z natury rzeczy będą to głównie normy grupowe.

Formy płac bonusowych winny znaleźć zastosowanie przy zaistnieniu wyjątkowych warunków czy przejściowych potrzeb, a więc w okresach rozruchu, dla pracowników przyuczanych itp.

Niewykorzystane możliwości zarówno poprawy efektów pracy dla przedsiębiorstwa, jak i korzyści dla pracowników, głównie o charak-

terze społeczno-psychologicznym tkwią w grupowych i zespołowych formach wynagrodzeń.

Norma czasu ustąpić - w związku z tym - musi z a d a n i o w e j n o r m i e p r a c y, która wprowadzić również uwzględnić musi czas wykonania, ale poza tym podstawowe parametry jakościowe i kosztowe, które na danym stanowisku determinują efektywność pracy. Od wykonania tak ustalonych norm ilościowo-jakościowych (zadaniowych) uzależnić trzeba wysokość płacy.

W następstwie tego nacisk ze strony załóg na określenie nieprawidłowe czasu w normie siłą rzeczy winien ulec osłabieniu, a jest to szczególnie potrzebne. Zasadą w tym względzie być winno, aby to co robotnik straci w zarobku na napięciu norm ilościowych miał jednocześnie możliwość uzupełnienia w postaci wynagrodzeń (premi) za jakość i oszczędność. Zamysł ten nie jest jednak łatwy w realizacji. Trudność wynika w szczególności z konieczności właściwego "wyważenia" atrakcyjności poszczególnych rodzajów wynagrodzenia za ilość, jakość, oszczędność.

Trudność w doborze kryteriów w zadaniowej normie pracy o charakterze kompleksowym, polega na:

A. Właściwym doborze czynników, określających efekt pracy; czynników tych nie może być za dużo, bo wtedy zatracą się sens tego normowania. Poza ilością wprowadzić trzeba 1-2 czynniki uzupełniające (wybrany element kosztu i jakości), na które pracownik ma bezpośredni wpływ, a które faktycznie determinują efekty pracy. Nie jest to wcale łatwe, tym bardziej, że muszą to być czynniki wybierane, a też istnieć musi możliwość wyodrębnienia wyników na miejscu pracy.

2. Takim doborze zadań i precyzowaniu przynależnych na poszczególne kryteria dodatkowych wynagrodzeń, aby atrakcyjność ich oddziaływania była możliwie identyczna. W kierunkach usprawnień normowania postulować również należy przechodzenie z jednostkowych norm na normy zespołowe.

Normowanie kompleksowe i zespołowe wymaga innego podejścia, gdyż przyjmuje ono postać dwojaką:

- normowania czasowego, czy normowania ilościowego wyrobów, choć w jednym i drugim przypadku jego podstawą jest czas,
- normowania jakościowego, przybierające charakter zadaniowy.

To połączenie jest zawsze dość kłopotliwe, rozdziela bowiem

cel działalności na cząstkowe zadania, na czym traci przejrzystość norm, a może też ich skuteczność.

Dlatego postulować należałoby, aby tam, gdzie to jest możliwe wykonanie norm ilościowo-zadaniowych przeliczać dla obliczania wynagrodzeń, na normy czasowe czy normy wyrobu. Nie zwalnia to od obowiązku wyliczenia tak norm czasowo-ilościowych, jak i ustalania normowanych zadań jakościowo-ilościowych, a też ustalania metod obliczania stopnia ich wykonania, ale przez to możliwe jest przeliczenie wyników jakościowych na jedną podstawę czasową. Gdy np. norma jakościowa została przekroczona, to wtedy czas wykonania zostaje odpowiednio zmniejszony, a więc pomniejszone przekroczenie normy. Odwrotnie, np. gdy normowany koszt został przekroczony, a więc norma kosztu nie wykonana, odpowiedniej korekcie tzn. obniżeniu podlega wykonanie normy ilościowej, co odbija się ujemnie na wynagrodzeniu. Jest to dla robotnika bardziej przyswajalne.

Normowanie oparte na naukowych zasadach trzeba jednak właściwie wykorzystać. Trzeba je w pierwszym rzędzie zastosować dla wprowadzenia racjonalnej organizacji pracy w tej bowiem dziedzinie muszą one być nasamprzód prawidłowo wykorzystane. Dla polityki płac normowanie winno odgrywać tylko rolę pomocniczą. Nie można bowiem - jak to się jeszcze dzieje - w praktyce - uzależniać płac pracowników fizycznych w sposób nadmierny od wykonania zadań ilościowych.

Konieczne jest też wyłączenie komórek normowania pracy z działów zatrudnienia i płac i podporządkowanie ich w pionie technicznym odpowiednim jednostkom organizacyjnym. Nieporozumieniem bowiem jest ich dalsze pozostawanie w komórkach zatrudnienia i płac.

### 3.2. Usprawnianie form płacowych

Zasadniczy w tym zakresie musi być dobór form płacowych do charakterystyki miejsca pracy, a nie jak to się często dzieje - odwrotnie. Nie ma idealnych form płacowych, do organizacji miejsca pracy trzeba więc dobrać formy płac.

Zerwać trzeba z poglądem, że czasowe formy płac stanowią wynagrodzenie za przebywanie na miejscu, gdyż i one stanowić mogą skuteczną formę płac. Poza uzupełnieniem tych form płacowych różnego rodzaju premiami, czasowe formy płac trzeba doskonalić, wprowadzając: dniówki

zadaniowe, dniówki zryczałtowane, zmienną stawkę płac. Płace czasowe znajdują coraz szersze zastosowanie w najlepiej zorganizowanych i zautomatyzowanych procesach wytwórczych, a więc nie tylko przy pracach prostych.

Grupowe formy organizacji pracy i wynagradzania polegają na swobodnym doborze nielicznych (kilkunastu) członków grupy do realizacji określonego przez przedsiębiorstwo zadania. Wysokość wynagrodzenia ustala się z góry za realizację zadania, a kwota ta podlega na ogół swobodnemu podziałowi wewnątrz grupy przez jej członków. Pozwalają na racjonalizację zatrudnienia i wykorzystanie czasu pracy; eliminacji lub zasadniczemu złagodzeniu ulega problem godzin nadliczbowych. Grupowe formy w większym stopniu sprzyjają osiaganiu poprawy kompleksowych efektów pracy, wdrażaniu postępu technicznego itd. Samym zaś pracownikom - oprócz możliwości znacznego wzrostu zarobków proporcjonalnego do poprawy wyników - przyczyną wzrostu udziału w decydowaniu, wzbogacanie pracy, umacniają rolę współdziałania w grupie.

Natomiast istota zespołowych form płac polega na oparciu wynagrodzenia wyodrębnionych organizacyjnie podmiotów gospodarowania (zakładów, wydziałów, oddziałów itd.) na zasadach wewnętrznego rozrachunku gospodarczego (wrg).

Wynagradzanie w oparciu o rozrachunek wewnętrzny posiada doniosłe znaczenie dla umocnienia zarówno idei samorządności, jak i samofinansowania. Na ogół głównym kryterium oceny efektów działalności ogniw wewnętrznych może być obniżka kosztów lub sprzedaż umowna. Dzięki temu wzmaga się zainteresowanie poprawą wyników przedsiębiorstwa drogą kosztową. Tego typu wynagrodzenie, podobnie jak grupowe, sprzyja racjonalizacji zatrudnienia i wdrażaniu postępu technicznego. Z korzyści wdrożeń korzysta bowiem ogół zatrudnionych w danym ogniwie, a nie tylko autor pomysłu i osoby odpowiedzialne za wdrożenie.

Wynagradzanie oparte na idei wewnętrznego rozrachunku gospodarczego na ogół znajduje zastosowanie do ruchomej części wynagrodzeń, a ściślej premii. Pozwala ono zastąpić zespół konkurencyjnych i niejednokrotnie kolizyjnych premii wyspecjalizowanych premią zespołową i kompleksową wiążącą pulę środków na premie ogniwa wewnętrznego z jego wynikiem, a zarazem uzależniając rozmiar premii indywidualnej od jednostkowych (indywidualnych czy grupowych) rezultatów pracy.



Premiowanie oparte na wrę (zadaniowe) umożliwia konkretyzację i dezagregację wyniku finansowego (zyski) przedsiębiorstwa na mierniki szczegółowsze najbardziej dostosowane do działalności ogniwa wewnętrznego. Zwiększa to skuteczność motywowania przez płace.

Tak więc model premiowania można przedstawić następująco:

1. Premie kierownictwa powinny być powiązane z zyskiem. Jednakże tylko premie dyrekcji, która odpowiada za całość działalności przedsiębiorstwa mogą być wypłacane bezpośrednio z zysku. Natomiast pozostałego kierownictwa powinny być uzależnione od wyników kierowanego ogniwa. Ważne jest więc, aby wyniki te przyczyniały się do poprawy zysku przedsiębiorstwa.

2. Źródłem premii załogi - członków wyodrębnionych ogniw wewnętrznych były środki tworzone w zależności od wyników działalności ogniwa wewnętrznego, jednakże wysokość premii indywidualnych i grupowych byłaby zależna od ich własnych wyników. Innymi słowy byłaby pośrednio sprzężone z wynikami ogniwa.

Nie tylko konstrukcja premiowania, ale i jego zasady wymagają istotnej przebudowy, jeśli chce się je wykorzystać jako skuteczne narzędzie motywowania. W pierwszym rzędzie należałoby zmienić dość rozpowszechniony model premiowania negatywnego na pozytywne, stosownie do elementarnych zasad skutecznego motywowania. Premiowanie pierwszego rodzaju polega na ustalaniu z góry premii (tzw. regulaminowej), jaka się pracownikowi należy w zamian za wykonanie określonych zadań, a następnie dokonywaniu potrąceń z tej premii w razie niepełnego ich wykorzystania. Na ogół też premia należy się każdemu za wykonanie normalnych zadań na przeciętnym poziomie. Premiowanie pozytywne oznacza odwrócenie sytuacji. Premię dostać może nie każdy, lecz ten tylko kto na to zasłużył ponadprzeciętnymi wynikami pracy. Ponadto wysokość premii zależy od wyników. Nikomu się wówczas nie "zabiera" lecz "daje". Premiowanie takie ma charakter selektywny i silny motywacyjny. Nawet przy stosunkowo szczupłych środkach istnieją szanse ich owocnego wykorzystania dla pobudzania wzrostu efektywności, podczas gdy premiowanie powszechne i negatywne przekształca premie w stałe dodatki do wynagrodzeń o nikłym znaczeniu motywacyjnym. Kierownik przedsiębiorstwa czyniąc tak pozbawia się ważnych potencjalnie narzędzi motywowania.

#### 4. ROLA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH

Możliwości w zakresie oddziaływania związków zawodowych na politykę płac zależą zarówno od warunków zewnętrznych, w jakich związki działają, jak i od procesów przebiegających w samych związkach. Możliwości te są zdecydowanie ograniczane przez scentralizowany system zarządzania oraz kierowanie procesami gospodarczymi przez system nakazów i wskaźników. Aby związki mogły być aktywnym, dynamicznym i faktycznym podmiotem polityki płac muszą one mieć silną pozycję, muszą zachować niezależność wobec innych instytucji i organów władzy. Ich pozycja musi wynikać również z poparcia załóg zakładów pracy. Spełnienie tych podstawowych warunków umożliwi zaspokojenie potrzeb ludzi pracy.

W tej chwili warunki te jeszcze nie w pełni zostały osiągnięte. Zmiany w systemie zarządzania w kierunku zwiększenia samodzielności przedsiębiorstw i przebudowy władz centralnych nie zostały przeprowadzone w stopniu wystarczającym i pozycja samych związków nie jest dość silna aby mogły one przeciwstawić swoje stanowisko punktowi widzenia partnera.

Możliwości oddziaływania związków na problemy, które mają wpływ na warunki bytu ludzi pracy zależy również od uprawnień w jakie związki są wyposażone. Na szczeblu centralnym ważny jest wpływ związków na procesy: planistyczny, decyzyjny i prawodawczy. Związki zawodowe mają zagwarantowane uprawnienia opiniotwórcze i konsultacyjne do oddziaływania na te procesy, co nie jest wystarczające, bo nie daje związkom gwarancji na obronę ich stanowiska. Głównym sposobem działania związków powinny być negocjacje.

Na szczeblu centralnym związki zawodowe powinny mieć wpływ na:

1. Plany społeczno-gospodarcze w części poświęconej wielkości środków przeznaczonych na płace, tempa wzrostu środków na płace.
2. Poziom płac nominalnych, a w szczególności: na poziom płacy minimalnej, która powinna wynikać z wielkości minimum socjalnego i powinna pozwolić na utrzymanie przynajmniej jednej osoby. Konieczne jest prowadzenie przez związki badań na kształtowaniu się minimum socjalnego, a także na zasady wzrostu płacy minimalnej.
3. Poziom płac realnych. Z jednej strony związki powinny mieć wpływ na ceny, na ich poziom, powinny kontrolować ruch cen, powinny zapobiegać takiej polityce cen, która mogłaby się przyczynić do

obniżenia poziomu życia ludności. Z drugiej strony, w sytuacji kiedy podwyżki cen są nieuniknione, konieczne jest zastosowanie mechanizmu rekompensującego wzrost kosztów utrzymania. Związki powinny prowadzić badania nad kształtowaniem się kosztów utrzymania i powinny opracowywać własne projekty indeksacji płac.

4. Wpływ związków powinien dotyczyć również kształtowania proporcji płac w różnych układach, proporcji pionowych, międzygałęziowych, międzystanowiskowych, między sferą materialną i niematerialną. Kształtowanie właściwych proporcji jest istotne nie tylko ze względów motywacyjnych, ale stanowi również ważny aspekt realizacji zasady sprawiedliwości społecznej. Przyjmując, że podstawą kształtowania relacji płac powinno być wartościowanie pracy, związki powinny konsultować zarówno metody wartościowania pracy, jak i wyniki jego stosowania. Warunkuje to, że kontrolę nad prawidłowością postulowanych i rzeczywistych wynagrodzeń. Teoretycznie związki zawodowe mogą same wykorzystać wartościowanie pracy jako narzędzie kontrolne relacji płac. Ogromna jednak pracochłonność i złożoność tych metod przemawia raczej za uczestnictwem w procesie wartościowania i kontrolą sprawowaną w toku jego realizacji.

5. Dla kształtowania prawidłowych proporcji pionowych płac służy system podatkowy. Powinien istnieć związek pomiędzy systemem płac a systemem podatkowym. Związki powinny czuwać nad tym, aby zastosowanie podatków od wynagrodzeń nie stanowiło bariery dla motywacyjnej funkcji płac oraz nad tym, aby system podatkowy nie był stosowany mechanicznie.

6. Dostosowywanie systemów płac do warunków specyficznych danej branży czy danego przedsiębiorstwa co jest zadaniem układów zbiorowych pracy. Wypracowywana jest aktualnie koncepcja układów. Wprowadzone ostatnio zmiany do systemu funkcjonowania gospodarki uzasadniają potrzebę zawierania układów na różnych szczeblach. Do problemów kontrowersyjnych należy zawartość układów, powiązanie pomiędzy układami różnych szczebli, tryb zawierania układów oraz jakie podmioty powinny te układy zawierać szczególnie na szczeblu centralnym. Dotychczasowe rezultaty badań nad tym problemem nie upoważniają do formułowania własnego stanowiska w tych kwestiach.

Samodzielność przedsiębiorstw w prowadzeniu polityki płac może prowadzić do dużego zróżnicowania poziomu wynagrodzeń pracowników różnych przedsiębiorstw znajdujących się na danym terenie

powodując wzrost fliktuacji kadr. Nadmierne rozpiętości mogłyby być łagodzone dzięki porozumieniom zawierany na szczeblu regionalnym pomiędzy związkami a władzami lokalnymi.

7. W przedsiębiorstwie związki zawodowe uzyskały szansę na większy wpływ na politykę płac dzięki przyznaniu przedsiębiorstwom samodzielności w kształtowaniu wielu elementów jej polityki. Ta samodzielność dotyczy zarówno ustalaniu funduszu płac, jak i jego podziału. Przedsiębiorstwo ma swobodę wyboru form płac, ustalanie taryfikatorów, tabel płac, sposobów ustalania dodatków do płac, zasad premiowania i nagradzania, opracowywania norm pracy. Daje to przedsiębiorstwom możliwość dostosowania systemu płac do specyficznych warunków w przedsiębiorstwie. Głównym celem tych zmian jest powiązanie płac z efektami pracy.

8. Wzrost samodzielności przedsiębiorstw w prowadzeniu polityki płac stwarza dla związków szanse, ale stawia też przed nimi duże wymagania. Możliwości konstruktywnego wpływania na poszczególne elementy polityki płac wymaga dobrej znajomości problemów płacowych w przedsiębiorstwie.

9. Jednym z najważniejszych zadań związków zawodowych jest ochrona poziomu życia ludności. Dlatego też w centrum zainteresowania związkowców leży uzyskiwanie podwyżki płac i zapobieganie wzrostowi cen. Napór na wzrost płac uzasadniany jest głównie wzrostem cen. Nadanie wzrostowi płac charakteru wyłącznie, bądź głównie dostosowawczego (podążającego za cenami) byłoby korzystne w krótkim okresie, a zgubne dla samych pracowników w okresie dłuższym. Osłabiałoby bowiem motywowanie przez płace do lepszych wyników. Wzrost płac byłby oderwany od nich zmniejszając w przyszłości możliwości poprawy sytuacji materialnej ludności i kreując inflację oraz nierównowagę rynkową. Wzrost płac w przedsiębiorstwach samodzielnych musi być dostosowany do ich sytuacji finansowej. W związku z tym przed związkami staje problem: - po pierwsze - wpływu na powszechną ochronę płac najniższych, czyli na ich indeksację zapobiegającą obniżce tych płac poniżej kosztów utrzymania; po drugie - kontroli wyników finansowych przedsiębiorstw i wpływu na ich poprawę drogą lepszej organizacji pracy, dyscypliny, zapobiegania marnotrawstwu i innych form racjonalnego gospodarowania. W tym miejscu zachodzi wyraźna styczność roli samorządu i związków oraz rysuje się konieczność ich współdziałania między sobą i z kierownictwem tak długo, jak długo służy to interesom pracowniczym.



10. Badania wykazały, że związki w stopniu bardzo ograniczonym prowadzą w przedsiębiorstwach negocjacje, co świadczy o ich słabej sile przetargowej i również pośrednio, o ograniczonym wpływie na te sprawy, na które zgodnie z opiniami respondentów związki mają w przedsiębiorstwach wpływ, tj. na zakładowy system płac, regulaminy wynagrodzeń i premiowania. A to właśnie negocjacje powinny być głównym sposobem oddziaływania związków na płace, nie tylko na szczeblu centralnym, ale również w przedsiębiorstwach.

## 5. PROPOZYCJA ZAŁOŻEŃ INDEKSACJI PŁAC

Jeśli za uzasadnioną uznać tezę wyjściową, że nie do przyjęcia jest automatyczna, powszechna indeksacja, ponieważ osłabiałaby motywacyjny charakter płac, to równie przekonujące są zapewne argumenty przemawiające za indeksacją płac najniższych. Przysługują one pracownikom najniżej zaszeregowanym, wykonującym prace najprostsze, którzy przy rygorystycznym wykorzystywaniu zasad wartościowania i zaszeregowania nie mają podstaw do awansu. Jak wskazują m. in. wyniki powyższych badań brak mechanizmu wzrostu płac tej grupy pracowników prowadzi do erozji taryfikacji pracy - wykorzystywania co najwyżej połowy ustalonej, nawet samodzielnie przez przedsiębiorstwo, tabeli płac. Można domniemywać, że podobnie eksploatowane są dzisiaj tabele płac tworzone na mocy ustawy z dnia 28.01.1984 r. Spodziewać się tego należy choćby z tego powodu, że stawkę wyjściową w tych tabelach tworzone na podstawie płacy minimalnej, ale faktycznie z 1983 r.

Proponuje się więc następujący wariant techniczny indeksacji:

- w sferze produkcji materialnej indeksacji automatycznej podlegają płace mieszczące się w przedziale między płacą minimalną a płacą równą 50% średniej płacy włącznie,
- przy zachowaniu dotychczasowych zasad regulacji funduszu wynagrodzeń ustala się próg wolny od obciążeń przyrostu wynagrodzeń, skorygowany o kwotę wzrostu indeksacyjnego,
- kwotę tę przeznacza się na podwyżki (płacy całkowitej) pracownikom uprawnionym według powyższego kryterium,
- wobec pozostałych pracowników podwyżki płac powinny zależeć od oceny ich pracy, a więc mieć charakter efektywnościowy.

- jeśli konkretne przedsiębiorstwo nie jest w stanie uruchomić podwyżek płac efektywnościowych na poziomie płacy minimalnej, otrzymuje ono korektę progu wolnego od obciążeń odpowiadającą kosztom takiej podwyżki. Jeśli przedsiębiorstwo w dwu kolejnych latach objęte byłoby taką korektą, podpadałoby pod postępowanie sanacyjne.

Rozwiązanie to posiada następujące zalety:

- otwiera realizację postanowień IX Zjazdu PZPR co stanowić może jej nieoceniony walor polityczny,

- nie jest inflacyjenne,

- zwalniając część środków od obciążeń PFAZ, co przy ich progresji może zwolnić liczące się już kwoty, umożliwia wyraźniejsze podwyżki płac mieszczących się przy granicy 51% płacy średniej. Można się bowiem spodziewać, że w praktyce podwyżce płac najniższych towarzyszyć będzie ruch płac w tej właśnie grupie,

- zwalniając przedsiębiorstwo z konieczności osłony socjalnej na poziomie minimum tworzy lepsze warunki do efektywnościowych podwyżek płac pracowników wyżej zaszerogowanych, bardziej wydajnych.

#### 6. UKŁADY ZBIOROWE METODĄ WSPÓLDZIAŁANIA ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH I KIEROWNICTWA ZAKŁADÓW PRACY W KSZTAŁTOWANIU ZAKŁADOWEJ POLITYKI PŁAC

W warunkach gospodarki scentralizowanej tzw. zbiorowe układy pracy stanowiły narzędzie bezpośredniego zarządzania i kształtowania indywidualnych wynagrodzeń. W związku z tym stanowiły one zbiór norm prawnych kształtowanych odgórnie i przekazywanych kierownictwu zakładów pracy do realizacji.

Przedsiębiorstwa samodzielne, samorządne i samofinansujące mają możliwość prowadzenia samodzielnej polityki płac w ramach norm ogólnie obowiązujących. Polityka ta może być kształtowana jednostronnie przez kierownictwo zakładu lub przy udziale przedstawicieli załogi. Pierwsza możliwość jest ograniczona z mocy prawa do jednostek wyjątkowych, np. wojskowych. Powszechna zaś ustawa o związkach zawodowych z 1982 r. oraz ustawa o samorządzie pracowniczym z 25.09.1981 r. nakładają na zakłady pracy obowiązek aktywnego udziału przedstawicielstwa załogi i związków zawodowych w kształtowaniu warunków pracy i płacy. Udział ten może następować w rozmaity sposób.

Najbardziej naturalną formą wpływu pracowników na warunki pracy i płacy, zwłaszcza w przedsiębiorstwie samodzielnym, są umowy (układy) zbiorowe. Umowy te mają (a zapewne nawet powinny) być zawierane na różnych szczeblach: ogólnokrajowym, zawodowym (branżowym) i zakładowym. Szczególne miejsce zajmują w hierarchii umowy zakładowe. Pozwalają one na maksymalne dostosowanie rozwiązań w zakresie płac do organizacji pracy i produkcji oraz sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa. Dlatego też od nich rozpoczęto badania, które trwały trzy lata.

W pierwszym rzędzie dokonana została analiza sześciu dotychczas obowiązujących układów zbiorowych pracy stosowanych w zakładach Wybrzeża Gdańskiego, zawartych na podstawie kodeksu pracy z 1974 r.<sup>22</sup>

Oplerając się na studiach teoretycznych i analizie doświadczeń różnych krajów określona została koncepcja zakładowych umów zbiorowych a zwłaszcza ich struktury wewnętrznej (zakresu przedmiotowego).

Metoda układowa podziału funduszków płac jest przeciwieństwem metody ustawowej. W wyniku studiów sformułowano hipotezę, że przyznanie ludziom pracy zdolności układowej pozwalającej im współdecydować o swoich warunkach pracy i płacy mogłoby się przyczynić do przekształcenia postawy roszczeniowej ludzi pracy, mogłoby zwiększyć ich zainteresowanie warunkami i wynikami produkcji. Skoro ustawowa metoda podziału funduszków płac nie zapewniła należytej efektywności pracy, to być może metoda układowa może się okazać właściwa. Za postawioną hipotezę przemawiało także kilka innych argumentów.

Wieloletnie badania bardzo wielu ludzi nad znalezieniem bezkonfliktowych i motywujących do dobrej pracy kryteriów kształtowania płac nie dały pozytywnych rezultatów. Można więc przypuszczać, że takich kryteriów nie ma. Płaca podlega wartościowaniu płacobiórców, ich pozytywna bądź negatywna ocena ma istotne znaczenie dla wydajności i zadowolenia z pracy. Łatwiej spowodować pozytywną ocenę płac u płacobiórców, gdy współdecydują o zasadach po-

<sup>22</sup> Rezultaty badań zostały przedstawione w Zeszytach Naukowych Uniwersytetu Łódzkiego: Struktura płac, red. S. Borkowska i L. Borcz, "Acta Universitatis Lodzensis" 1986, Folia oeconomica 62; Instrumenty zakładowej polityki płac, red. S. Borkowska i A. Polańska, "Acta Universitatis Lodzensis" 1986, Folia oeconomica 60.

działu funduszy. To jeden z argumentów przemawiających za sformułowaną hipotezą.

W piśmiennictwie krajów zachodnich mocno eksponuje się kwestie demokracji w gospodarce. Dość powszechnie się uważa, że zwiększanie uprawnień ludzi pracy do decydowania o sprawach produkcji i podziału jest niezawodnym czynnikiem wzrostu efektywności pracy. Idee te nie są obojętne dla ludzi pracy w Polsce, co szczególnie uwypuklił Sierpień 1980 r. Także ucieczka wielu ludzi w pełni sił na wcześniejsze emerytury w 1982 r. była podyktowana często potrzebą decydowania o swoim czasie życia. Idee współdecydowania o warunkach życia i pracy są dla wielu ludzi atrakcyjne, co uznano za dalszy argument przemawiający za postawioną hipotezą.

Ustawa o zakładowych systemach wynagrodzeń ze stycznia 1984 r. przekazuje przedsiębiorstwom prawo stanowienia o narzędziach podziału funduszy płac. Powstały zatem już formalne warunki do rozwijania prawa płacobiorców do współkształtowania swoich wynagrodzeń. Wykorzystanie tych warunków może, ale nie musi doprowadzić do pełnego zastosowania metody układowej. Kierownictwa przedsiębiorstw mogą ograniczyć prawo płacobiorców do konsultacji, co rzadko kiedy prowadzi do partnerskich stosunków współdziałania. Aktualny stan prawny jednak zachęca do zainteresowania się układową metodą stanowienia zasad podziału.

Przedstawione argumenty, a także idea samodzielnego, samorządowego i samofinansującego się przedsiębiorstwa przesądziły, że zespół Uniwersytetu Gdańskiego za swój cel przyjął zbadanie możliwości i warunków zastosowania metody układowej do podziału funduszy wynagrodzeń w przedsiębiorstwie. Zakres wykonanych badań polegał na konkretyzacji proponowanej metody, to jest na teoretycznym rozwinięciu przyjętej hipotezy.

W pierwszym okresie, tj. w 1981 r. podjęto starania o weryfikację przyjętej hipotezy w praktyce. W tym celu analizowano akordową formę płac. Ze stosowanych bowiem różnych form płac, forma akordowa zawiera wiele elementów umowy między zatrudnionymi a kierownictwem zakładów. Terenem obserwacji uczyniono Stocznnię Gdańską im. Lenina, w której w 1981 r. próbowano zastąpić akord indywidualny zespołowym na jednym z wydziałów produkcyjnych. Eksperyment miał na celu zwiększenie efektywności pracy i poprawę atmosfery współpracy między kadrą inżynieryjno-techniczną i robotnikami. Terenem



eksperymentu był wydział mający trudności z wykonaniem swoich zadań. Koncepcja nowej zespolonej formy akordu spełniała wiele wymogów stawianych układowej metodzie. Dlatego założono, że obserwując przebieg i skutki eksperymentu uzyska się odpowiednie informacje dla weryfikacji hipotezy o przydatności metody układowej w przedsiębiorstwie socjalistycznym, w świetle efektywności pracy.

Eksperyment został przerwany w grudniu 1981 r. z przyczyn niezależnych od wnioskodawców. W 1982 r. powrócono w stoczni do akordu indywidualnego i do zasad obowiązujących w latach siedemdziesiątych. Tradycyjny indywidualny akord nie prowadził do partnerskich form współpracy między podwładnymi a kierownictwem przedsiębiorstwa. Kierownictwu zależało na wykonawstwie zadań w terminie i na utrzymaniu stanu zatrudnienia. Robotnikom zależało na obronie poziomu życia przed inflacją. Interesy i motywacje współdziałających ze sobą ludzi nie przystawały do siebie. W tym systemie silniejszą pozycję osiągnęła grupa robotników akordowych, której naciski na podwyżki płac w latach 1982-1984 stały się, podobnie jak w dekadzie lat siedemdziesiątych, kołem zamachowym spirali wzrostu płac w przedsiębiorstwach, wzrostu niezależnego od wyników a związanego ze wzrostem cen na dobra i usługi oraz z sytuacją na rynku pracy.

Nie znajdując w stosowanych akordowych formach płac odpowiedniego tworzywa dla weryfikacji hipotezy o przydatności metody układowej dla kształtowania warunków pracy i płacy, w 1982 r. zmieniono koncepcję metody badań. Zamiast weryfikacji podjęto wysiłek nad konkretyzacją metody układowej. Założono, że rozwój życia gospodarczego pójdzie w takim kierunku, iż metoda układowa znajdzie w przyszłości zastosowanie, a im więcej o tej metodzie będziemy wiedzieli, tym łatwiej będzie się ją wdrażać.

Konkretyzację, czyli uszczegółowienie i rozwinięcie metody układowej realizowano drogą wykonania kilku zadań. Przeanalizowano cztery układy zbiorowe pracy oparte na kodeksie pracy z 1974 r. i tak rozważano szczegółowo układ zbiorowy pracy dla przemysłu metalowego obowiązujący w stoczni produkcyjnej, układ zbiorowy pracy dla pracowników przemysłu energetycznego, obowiązujący w elektrociepłowni, układ zbiorowy pracy dla pracowników lądowych przedsiębiorstwa transportu morskiego i układ zbiorowy dla przedsiębiorstw transportowych. Przystudiowano także zasady płac w sferze

nieprodukcyjnej to jest w szkolnictwie wyższym i w Centralnym Urzędzie Geologii, aby ustalić podobieństwa i różnice w zasadach kształtowania płac metodą ustawową w warunkach centralistycznej polityki płac. Studiowano także krajowe i zagraniczne piśmiennictwo dotyczące metody układowej.

Na podstawie analizy dotychczasowych układów i w oparciu o piśmiennictwo zaprojektowano cztery ramowe koncepcje umów zbiorowych pracy dla przedsiębiorstwa samodzielnego. Opracowano je:

- dla stoczni produkcyjnej,
- dla kierowców samochodów ciężarowych przedsiębiorstwa transportowego,
- dla zakładu energetycznego,
- dla pracowników lądowych przedsiębiorstwa transportu morskiego.

Opracowano także zasady wynagradzania pracowników stoczni, kierowców samochodowych ciężarowych i pracowników lądowych Polskich Linii Oceanicznych.

Konkretyzacja sformułowanej dla badań hipotezy polegała zatem na analizie przydatności umów zbiorowych pracy dla przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach systemu gospodarki socjalistycznej i na opracowaniu kilku przykładów użytecznych jako punkt wyjścia do negocjacji tak dla pracowników, jak dla kierownictwa przedsiębiorstw w sprawie zawarcia umów zbiorowych regulujących warunki pracy i płacy. Punkt ciężkości postawiono na płacach, mniejszą uwagę skoncentrowano na warunkach pracy.

Metoda układowa do kształtowania płac zastosowana w skali przedsiębiorstwa może przyczynić się do przekształcenia postawy roszczeniowej ludzi pracy na postawę gospodarza, a tym samym wpłynąć korzystnie na efektywność pracy. Zarówno tekst układu zbiorowego pracy jak i ujmowane w postać załącznika zasady podziału funduszy wynagrodzeń nie trudno opracować. Można to zrobić w sposób stosunkowo prosty zrozumiały dla ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Jednakże tekst układu, jak to ujął obrazowo doc. Seweryński w czasie dyskusji w Uniwersytecie Łódzkim, w 1983 r. to "wierzchołek góry lodowej", widoczny, ale stanowiący efekt wielu regulacji prawnych i ustrojowych. Nie można wdrożyć metody bez ustabilizowania zakresu samodzielności przedsiębiorstw, bez ustabilizowania polityki gospodarczej, bez ustalenia stałych w danym okresie reguł gry

w odniesieniu do opodatkowania funduszków płac, bez określenia obowiązków i praw centralnej polityki płac, bez przyznania zdolności układowej załogom i dyrektorom przedsiębiorstw, bez prawnego określenia zasad reprezentatywności załóg. Wyszczególnione kwestie są tymi, które są "ukryte pod powierzchnią wynurzzonego wierzchołka góry lodowej", a które wymagają odpowiedniej regulacji. Bez tej regulacji nie można wdrożyć metody układowej. Są to jednak zadania państwa, na które przedsiębiorstwa nie mają wpływu.

Czekając na rozwiązanie tych kwestii mogą przedsiębiorstwa, każde w swoim zakresie, porządkować i doskonalić metody podziału funduszków płac, mogą gromadzić doświadczenia stosując metodę układową choćby drogą eksperymentu na podstawie ustawy o zakładowych systemach wynagrodzeń.

Z przeprowadzonych badań wynikają następujące wnioski:

1. Jest wiele argumentów uzasadniających celowość wdrożenia w kraju metody układowej do regulacji warunków pracy i płacy na szczeblu zakładu pracy. Wydaje się, że ta metoda, umożliwiająca zawieranie umów między ludźmi pracy bądź ich reprezentacją a kierownictwem przedsiębiorstwa, może wprowadzić ład w tę trudną dziedzinę stosunków pracy. Szanse powodzenia mają tylko umowy na szczeblu zakładu. Użyteczne układy dla branż mogą wyrosnąć ze sprawdzonych umów zakładowych.

2. Zastosowanie metody układowej do regulacji warunków pracy i płacy nie eliminuje z góry szczebla centralnego. To szczebel centralny dbający o dobro wspólne społeczeństwa tworzy ramy do negocjacji w zakładzie drogą stanowienia stawek płacy nominalnej, zasad rekompensat płac w związku z podwyżkami płac, regulowania polityki podatkowej w odniesieniu do funduszy wynagrodzeń itp.

3. Wdrożenie metody wymaga uporządkowania narzędzi podziału funduszków płac. Narzędzia mogą być tak skonstruowane, że każde wynagrodzenie będzie sumą trzech składników:

- płacy zasadniczej będącej wyceną kwalifikacji zatrudnionego i wyceny zadań, jakie na danym miejscu pracy wykonuje,
- premii będącej wyceną indywidualnych wyników pracy konkretnego człowieka,
- nagrody będącej rezultatem dobrych wyników całej załogi.

Narzędzia umożliwiające wyznaczenie składników płac wymagają negocjacji między kierownictwem zakładu i załogą.

4. Zasady wynagrodzeń w umowie zbiorowej dla zakładu można ująć zwięźle. W warunkach silnej inflacji najbardziej ruchliwymi narzędziami podziału są tabele stawek płac, regulaminy premiowania i regulaminy nagradzania. Te trzy narzędzia mogą wymagać korekt co kilka miesięcy.

W 1983 r. podjęta została próba opracowania koncepcji wzorcowego układu zbiorowego pracy na szczeblu zakładu korzystając z wyników analizy w 1982 r. Zamysł nie powiódł się. Warunki pracy i płacy w poszczególnych zakładach są wypadkową dotychczasowych, często długookresowych doświadczeń, aktualnej sytuacji zakładu i warunków zewnętrznych. Dlatego zamiast jednego wzorcowego zakładowego układu opracowano cztery odmienne ramowe koncepcje umowy zbiorowej. Jedna dotyczy stoczni produkcyjnej, druga - grupy zawodowej kierowców, trzecia - zakładów wytwórczych przemysłu energetycznego, czwarta - grupy pracowników lądowych przedsiębiorstwa armatorskiego. Część zakresu treści tych koncepcji umów pokrywa się, zwłaszcza w odniesieniu do warunków pracy. Jednakże warunków płac nie można było ujednolicić, dlatego nie udało się opracować projektu wzorcowego układu zbiorowego pracy dla różnych zakładów.

W 1984 r. prowadzono badania nad uszczegółowieniem warunków wynagrodzeń dla tych zakładów, dla których w 1983 r. opracowano ramowe koncepcje umów zbiorowych. Warunki wynagrodzeń ujęto rozmaicie. Dla stoczni i dla zawodu kierowcy włączono je do załącznika zakładowej umowy zbiorowej. W odniesieniu do grupy pracowników lądowych przedsiębiorstwa armatorskiego włączono warunki wynagrodzeń do koncepcji umowy. Zakłady przemysłu energetycznego potraktowano jeszcze inaczej, gdyż przygotowano dla nich założenia dla reformy wynagrodzeń. Ta różnorodność ujęć miała na celu pokazanie możliwości wariantowych rozwiązań<sup>23</sup>.

Układowa metoda regulacji warunków pracy i płacy oznacza głębokie przeobrażenie dotychczasowego stanu rzeczy zwłaszcza w odniesieniu do zasad centralnej polityki płac. Mniejsze zmiany wywarła w zakładach pracy. Badania wskazują bowiem na wyraźną rozpiętość między zadaniami obowiązującymi a stawianymi odgórnie, a zasadami sto-

<sup>23</sup> Wyniki pracy z lat 1983-1984 złożono do druku w Studiach i Materiałach Instytutu Pracy i Spraw Socjalnych. W trakcie prac znaleziono wiele argumentów uzasadniających celowość wdrożenia w naszym kraju metody układowej do regulacji warunków pracy i płacy na szczeblu zakładu pracy.



sowanymi "na dole". Mimo bowiem zagrożenia sankcjami decyzje centralistyczne bardzo często były pomijane lub naginane do warunków zakładu.

Zastosowanie metody układowej do regulacji warunków pracy i płacy nie eliminuje z gry szczebla centralnego. Przeciwnie, zwiększa jego rolę w sensie merytorycznym. To szczebel centralny dbający o dobro wspólne społeczeństwa tworzy ramy do negocjacji w zakładzie drogą stanowienia płacy minimalnej, zasad rekompensat (indeksacji), wzrostu cen, zasad dopływu środków na wynagrodzenia, metod wartościowania pracy itd.

#### IV. IMPLIKACJE DLA DALSZYCH BADAŃ

Badania nad systemem wynagrodzeń i kierunkami jego racjonalizacji wymagają kontynuacji i uzupełnienia o wątki, które były w nich słabo zaznaczone lub wręcz pominięte.

Doświadczenia wyniesione z realizacji badań w ramach MR.III.4 "Człowiek i praca" jednocześnie w pełni uzasadniają wniosek, że możliwa i celowa jest dalsza integracja wyników badań oraz zwiększenie ich charakteru interdyscyplinarnego. Szczególnie trudna jest realizacja pierwszej wytycznej, jeśli nie ograniczać jej do integracji wewnątrz poszczególnych grup badawczych, ale nadać jej charakter międzygrupowy. Choć jest to trudne, to przecież stanowi niezbędny warunek pełnego wykorzystania wyników badań dla usprawnienia systemów pracy umacniania motywacji do pracy, zwiększenia podmiotowości pracy. Prosta kontynuacja tematów takich jak spójność podsystemu wynagrodzeń z systemem funkcjonowania gospodarki zarówno w warstwie instrumentalnej jak i podmiotowej, jak też badań nad relacjami wynagrodzeń i dochodów z pracy jest ze wszech miar pożądana dlatego, że: po pierwsze - ustawa styczeniowa z 1984 r. o zakładowych systemach wynagrodzenia stosowana jest od niedawna. Skutki jej dla zróżnicowania wynagrodzeń, zakładowej polityki płac jak i roli innych podmiotów polityki płac, zwłaszcza związków zawodowych i centrum powinny podlegać ocenie w dłuższym czasie; po drugie - w latach 1986-1990 nastąpią dalsze istotne zmiany w systemie zarządzania, a zwłaszcza w polityce wynagrodzeń. Przewiduje się upowszechnienie zakładowych systemów wynagrodzeń, szersze stosowanie grupowych form wynagrodzenia, analitycznych metod wartościowania itd. Są to istotne zmiany wymagające obserwacji i analiz; po trzecie - w zakresie przestrzennego zróżnicowania i analizy pozapłacowych dochodów z pracy i ich wpływu na motywowanie dotychczasowe badania wymagają rozszerzenia i dopełnienia. W przypadku zróżnicowania przestrzennego konieczne jest dopełnienie dotychczasowych badań o

przyczyny zróżnicowania. Pośród nich na uwagę zasługują zwłaszcza różnice w efektach pracy na porównywanych stanowiskach oraz różnic w kosztach utrzymania. Istniejące statystyki nie ujmują kosztów utrzymania w przekroju województw. W przypadku badań nad pozapłacowymi dochodami niezbędne jest w pierwszym rzędzie rozszerzenie zakresu badań, a następnie doskonalenie samej metody w kierunku ujęcia większej liczby składników tych dochodów oraz większej korelacji zróżnicowania pozapłacowych dochodów z relacjami wynagrodzeń.

Dotychczasowe wyniki badań, jak też podstawowe założenia reformy gospodarczej wskazują też na celowość kontynuacji badań nad rolą związków zawodowych w dziedzinie kształtowania warunków pracy i płacy oraz nad układami zbiorowymi. Związki zawodowe ledwie co okrzepły i powstaje grunt do badań nad ich rolą. Badania dotychczasowe nie uwzględniały ich szeregu ogólnokrajowego. Konieczna jest likwidacja tej luki i sięgnięcie do dokumentów związkowych na szczeblu OPZZ i federacji.

Na pogłębienie zasługują badania nad układową metodą kształtowania warunków pracy i płacy, a zwłaszcza płacy, która stale stanowi kluczowy punkt zainteresowania ze strony pracowników. Badania te w większym stopniu powinny mieć charakter interdyscyplinarny, jak dotąd stanowią one głównie domenę pracowników. Tymczasem dotyczą one kluczowych spraw ekonomicznych i psychospołecznych (istoty motywowania). Dotychczasowe badania w ramach problemu MR.III.4.4 koncentrowały się na zakładowych układach zbiorowych. Wykrystalizowanie się szczeblowej struktury związków zawodowych jak też roli centralnej i zakładowej polityki płac rodzi konieczność badań nad koncepcją szczeblowej struktury postępowania układowego jako narzędzia współdziałania różnych podmiotów polityki płacy na poszczególnych szczeblach gospodarczej i związkowej struktury instytucjonalnej.

Istnieje wiele otwartych kwestii w zakresie treści układów zbiorowych. Należy do nich sposób potraktowania w negocjacjach deputatów, taryfikatorów itd.

Układy zbiorowe mają obszerną literaturę w krajach zachodnich. Byłoby celowe nie tylko tłumaczenie niektórych pozycji tej literatury, ale nade wszystko pojawienie się rodzimych zwartych publikacji opartych na własnych badaniach, wzbogacających wiedzę w tym wyją-

tkowo ważnym obszarze polityki wynagrodzeń, który jednocześnie stanowi niemal publikacyjną pustynię.

W dalszych badaniach w ramach "Człowiek i praca" szczególnie dużo miejsca powinien zająć temat grupowych i zespołowych form organizacji pracy i wynagradzania. Ma on wyjątkowo interdyscyplinarny charakter i łączyć powinien wysiłki psychologa, socjologa, organizatorów i płacowców.



## DIRECTIONS OF RATIONALIZATION OF WAGE SYSTEM

The main goal of the economy is a constant and possibly rapid growth of broadly-understood effects economic management. Hence, it is of great importance to launch proper mechanisms of motivating people to work efficiently. Among these mechanisms, an important role falls to the wage system. That is why the studies on directions of rationalizing the wage system in Poland discussed in the work have been focussed on its motivation function.

The studies aimed primarily at diagnosis of the functioning wage system in its motivation function and determination of directions and methods of improving the system from the viewpoint of this function taking into account the goals of the socio-economic policy and requirements posed by the economic reform. In accordance with its aim formulated in such a way, the work consists of two distinct parts, i.e. its diagnostic and forecasting parts.

The diagnostic part of the studies contains first the analysis of relations and structure of wages including non-wage incomes from work. Next, the analysis proceeds to the shaping of wages both in the field of the system of allocation of financial resources for pay and the shaping of individual pay. Finally, thirdly, the wage system has been analyzed from the viewpoint of the economy management system both in its functional-instrumental aspect and with regard to particular involved entities, with the distinguishing of the economic centre, enterprises and trade unions as basic entities of the wage policy present in all systems of management of the economy.

Against the background of results of the studies carried out by ten research groups from different academic centres in Poland and on the basis of the performed diagnosis, there have been formulated directions of improvements, which concern mainly: creation of a new model of the central wage policy; introduction of analytical-point method of job evaluation in the economy; the streamlining of the wage policy in enterprises; conception of the role to be played by trade unions in the wage policy. The final part of the report contains propositions with regard to further studies on rationalization of the wage system.



## INSTRUKCJA

do zbierania materiałów empirycznych do tematu:

"Czynniki różnicowania pozapłacowych dochodów z pracy pracowników zatrudnionych w przemyśle"

Problem badawczy: Czy świadczenia socjalne wyrównują, czy też pogłębiają różnice w poziomie życia pracowników i ich rodzin, wynikające z wysokości płac?

Materiał badawczy obejmuje:

- I. opis przepisów szczebla centralnego oraz zakładowych regulaminów odnośnie do sposobu finansowania i zakresu działalności socjalnej w poszczególnych latach badanego okresu (w przypadku, gdy przepisy te ulegały zmianom),
- II. formularze dotyczące zakresu działalności zakładów w rozdziale tych świadczeń.

Zakres: pracownicy na stanowiskach robotniczych i nierobotniczych zatrudnieni w okresie: 1979, 1981, 1982 i 1983 (zatrudnieni przez cały okres lat 1979-1983).

Uwaga: Jeżeli badaniami nie można - ze względów technicznych - objąć wszystkich zatrudnionych spełniających wyżej określone warunki, należy ograniczyć badanie do najbardziej reprezentatywnego (najliczniejszego) wydziału produkcyjnego.

Uwagi do wypełnienia formularza

Kolumna 6: Liczbą osób na utrzymaniu; należy tu wpisać osobno współmałżonka - jeżeli pozostaje na utrzymaniu - oraz dzieci z podaniem wieku.

Kolumna 7: Sytuacja mieszkaniowa; wpisać jedną z możliwości: samodzielne, hotel, u rodziny, inne.

Kolumna 11: Wynagrodzenie ogółem w roku" wpisać tu sumę t a c z n e g o wynagrodzenia jakie otrzymał pracownik za dany rok.

Kolumna 12: dodatek za warunki szkodliwe; wpisać tylko "tak" lub "nie" bez wyszczególnienia kwoty dodatku.

Kolumna 13: Wynagrodzenie pracującego współmałżonka; w celu ustalenia dochodu na 1 członka rodziny pracującego dobrze byłoby również uwzględnić - może chociaż w przybliżeniu - wynagrodzenie współmałżonka, jeżeli ten(a) jest zatrudniony(a).



Kolumny 15-26: W każdej z tych kolumn, z wyjątkiem kol. 23 (ogródki) i 24 (talony) - o ile pracownik korzystał z określonego rodzaju świadczenia, należy w odpowiedniej kolumnie wpisać k o s z t tego świadczenia poniesiony ze strony przedsiębiorstwa na rzecz pracownika. W tym celu należy postępować wg następującej procedury:

Koszt ten powinien być ustalony na podstawie pełnych nakładów finansowych poniesionych na wytworzenie, bądź zakup poszczególnych rodzajów świadczeń. Koszty te należy pomniejszyć o dochody przedsiębiorstw uzyskanych w wyniku opłat pracowników. Następnie oblicza się koszt jednostkowy wytworzenia poszczególnych rodzajów świadczeń poprzez podzielenie ogólnych kosztów wytworzenia świadczeń przez liczbę świadczeniobiorców. Rozpatruje się przy tym oddzielenie korzyści dochodowe dla świadczeń przekazywanych bezpłatnie i ze zniżką. Miara dochodów, jakie otrzymuje pracownik korzystając bezpłatnie z danego rodzaju świadczenia jest jego koszt obliczony przez podzielenie ogólnych kosztów wstworzenia przez liczbę świadczeniobiorców. Natomiast miarą korzyści dla indywidualnego pracownika otrzymującego świadczenie wg zasady częściowej odpłatności jest koszt, którego wielkość wyznacza się dzieląc koszty wytworzenia świadczenia przez liczbę świadczeniobiorców i pomniejszając otrzymaną wielkość o poniesione przez tego pracownika odpłatności.

Należy ponadto określić c z ę s t o t l i w o ść korzystania z poszczególnych rodzajów świadczeń (ile razy ktoś korzystał), ażeby po pomnożeniu kosztu jednostkowego przez częstotliwość otrzymać całość poniesionego kosztu. A zatem w każdej kolumnie, o ile pracownik korzystał z określonego rodzaju świadczenia, należy wpisać częstotliwość i koszt jednostkowy. Na przykład wczas (1 x 5000 zł) albo stołówka (posiłków x cena-koszt 1 posiłku).

#### Szczegóły:

Kol. 14: żywienie zbiorowe; wpisać częstotliwość korzystania (w przybliżeniu liczba dni) oraz koszt posiłku.

Kol. 15: świadczenia mieszkaniowe:

- przy pożyczce mieszkaniowej wpisać kwotę pożyczki,
- przy przydzielonym mieszkaniu wpisać powierzchnię i standard.

Kol. 23: ogródki działkowe; wpisać "tak" lub "nie".

Kol. 24: talony (asygnaty); wpisać tylko określone dobro (bez wyszczególnienia wartości), którego talon dotyczył.



## SPIS TREŚCI

I. CEL, ZAKRES I METODY BADAŃ .....	3
II. PODSTAWOWE SŁABOŚCI MOTYWACYJNEJ FUNKCJI WYNAGRODZEŃ. ELEMENTY DIAGNOZY .....	9
1. Relacje płac .....	9
1.1. Mikrorelacje wynagrodzeń .....	9
1.2. Regionalne zróżnicowanie wynagrodzeń .....	18
1.3. Zróżnicowanie wynagrodzeń w przedsiębiorstwach .....	22
2. Pozapłacowe dochody z pracy i ich wpływ na zróżnicowanie do- chodów pracowników .....	31
3. Wewnętrzna struktura wynagrodzeń .....	35
4. Główne przyczyny słabości motywacyjnej funkcji wynagrodzeń..	39
4.1. Układ współzależności między systemem funkcjonowania go- spodarki a mechanizmem wynagrodzeń pracowniczych .....	41
4.1.1. Struktura instrumentalna .....	41
4.1.2. Podmioty polityki płac .....	51
Rola Centrum .....	51
Cel, zakres i metoda badań .....	51
Podsystem wynagrodzeń w systemie zarządzania gos- podarką - podstawowe zależności i tendencje zmian	53
Główne założenia teoretyczno-metodologiczne .....	53
Modele zarządzania w gospodarce socjalistycznej a podsystem wynagrodzeń .....	57
Rola Związków Zawodowych w polityce płac, .....	65
Ogólne wnioski z doświadczeń związkowych w prze- szłości .....	68
Formalno-prawna rola związków zawodowych w poli- tyce płac w latach 1950-1983 .....	70
Główne wyniki badań empirycznych .....	72
4.2. Mechanizm wzrostu płac indywidualnych w przedsiębior- stwie .....	72

III. KIERUNKI USPRAWNIANIA SYSTEMU WYNAGRODZEŃ JAKO NARZĘDZIA MOTYWOWANIA .....	82
1. Metody wartościowania pracy .....	82
1.1. Charakterystyka metody katowickiej .....	83
1.2. Charakterystyka metody łódzkiej .....	86
2. Model centralnej polityki wynagrodzeń .....	90
3. Zakładowa polityka płac .....	101
3.1. Normowanie pracy ważną metodą oceny efektów .....	102
3.2. Usprawnianie form płacowych .....	104
4. Rola związków zawodowych .....	107
5. Propozycja założeń indeksacji płac .....	110
6. Układy zbiorowe metodą współdziałania związków zawodowych i kierownictwa zakładów pracy w kształtowaniu zakładowej po- lityki płac .....	111
IV. IMPLIKACJE DO DALSZYCH BADAŃ.....	119
Directions of Rationalization of Wage System .....	122
Załączniki .....	po s. 122

